



Raquel Antunes Gordinho

Revisão e Monitorização de um Sistema de Controlo Interno

**Lisboa
2015**



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO
Departamento de Mestrados

Revisão e Monitorização de um Sistema de Controlo Interno

Raquel Antunes Gordinho

Relatório de Estágio apresentado no Instituto Superior de Gestão
para obtenção do grau de Mestre em Gestão Financeira.

Orientador: Professor Doutor Belmiro Cabrito
Coorientadora: Mestre Mafalda Vilarigues

Lisboa
2015

*“Um bom controlo interno previne mais
desfalques do que os bons auditores encontram”
(Arens, et al, 2006)*

RESUMO

O presente relatório de estágio relativo ao tema “Revisão e Monitorização de um Sistema de Controlo Interno” integra a fase final do Mestrado em Gestão Financeira do Instituto Superior de Gestão.

Este tem como objetivo, complementar e integrar a componente teórica do curso através da investigação, aquisição de conhecimentos práticos relativos ao controlo interno através das tarefas desenvolvidas, enquanto estagiária da área financeira, (*Finance Trainee*), que se prendem com a Revisão do Sistema de Controlo Interno e com a Monitorização dos Controlos existentes.

O relatório de estágio tem início numa componente teórica sobre a auditoria interna, o controlo interno e a relação existente entre estes dois conceitos. Segue-se a caracterização da empresa onde decorreu o estágio, e nos últimos capítulos é exposto todo o trabalho realizado na empresa durante o período de estágio que teve lugar na AstraZeneca Produtos Farmacêuticos Lda, com duração de 6 meses.

Palavras-Chave: Auditoria Interna, Sistema de Controlo Interno, Processos de Negócios, Atividades de Controlo.

ABSTRACT

This internship report, on the subject of “Review and Monitoring an internal Control System” is the final stage of my Masters Degree in Gestão Financeira at Instituto Superior de Gestão.

The purpose of this report is to complement and integrate the theoretical component of my course through scientific research, acquisition of practical knowledge related to internal controls performing tasks as a Finance Trainee. These tasks included the review of internal control System and the monitoring of existing controls.

The report begins with the theoretical concepts of audit and internal control and the relationship between them, following with the characterization of the company where the internship took place, and finally present all the work done in the company during the internship period, which took place at AstraZeneca Produtos Farmacêuticos Lda., over a six-month period.

Keywords: *Internal Audit, Internal Control System, Business Process, Activities of Control.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer à minha família, por me ter cultivado o trabalho constante, a generosidade sadia e o respeito pelos outros. Obrigada, pela preocupação constante, palavras de incentivo e pelo amparo nos momentos mais difíceis.

Quero agradecer a todos os amigos, que guardo para a vida, por me apoiaram e por me darem a força e a coragem necessária na concretização deste trabalho.

A todas as minhas chefias, diretas e indiretas, e a todos os meus colegas de trabalho agradeço todo o conhecimento transmitido e o acolhimento proporcionado.

Por fim, mas não menos importante, ao meu orientador pela parte do ISG, Prof. Doutor. Belmiro Cabrito, pela sua paciência, disponibilidade e todo o alcançável contributo na realização deste trabalho.

ABREVIATURAS

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

CFO - *Chief Financial Officer*

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations*

DOA – *Delegation of Authorities*

DRA – *Diretrizes de Revisão de Auditoria*

FC&CG – *Financial Controllers & Compliance Group*

FCAS – *Financial Controls and Assurance System*

FCF – *Financial Controls Framework*

IFAC - *International Federation of Accountants*

IIA - *Institute of Internal Auditors*

ISA - *International Standard on Auditing*

OROC – *Ordem dos Revisores Oficiais de Contas*

PRID – *Personal Identification Code*

SAS- *Statements on Auditing Standards*

SCI – *Sistema de Controlo Interno*

SOX – *Sarbanes-Oxley Act*

ÍNDICE

RESUMO.....	iii
ABSTRACT	iv
AGRADECIMENTOS	v
ABREVIATURAS	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS	ix

INTRODUÇÃO	1
-------------------------	----------

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
---	----------

1.1. A Auditoria	3
1.1.1. Definições de Auditoria.....	3
1.1.2. Distinção de Auditoria Interna e Externa.....	3
1.1.3. Evolução da Auditoria Interna.....	5
1.1.4. Conceitos e Objetivo de Auditoria Interna.....	7
1.2. O Controlo Interno.....	8
1.2.1. Conceitos de Controlo Interno.....	8
1.2.2. A Importância de um Sistema de Controlo Interno Adequado	9
1.2.3. Componentes do Controlo Interno	11
1.2.4. Tipos de Controlo Interno.....	12
1.2.5. Limitações do Controlo Interno.....	13
1.3. Relação Controlo Interno com a Auditoria Interna	15
CAPÍTULO II - CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	17

2.1. O Sistema de Controlo Interno Adotado	18
2.2. Estrutura e Responsabilidades	19
2.3. Áreas de Atuação do Controlo Interno	22
2.4. Ciclo Anual de Avaliação de Controlos.....	22
2.5. Objetivos de Controlo Interno	23
CAPÍTULO III - ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NO DECORRER DO ESTÁGIO	27

3.1. Revisão do Sistema de Controlo Interno.....	29
3.1.1. Seleção dos Responsáveis Operacionais e Níveis de Certificação	29
3.1.2. Seleção dos Processos Aplicáveis e Extensão das Responsabilidades.....	30
3.1.3. Identificação dos Responsáveis dos Processos e dos Controlos.....	31
3.1.4. Identificação de Riscos conhecidos nos Processos.....	33

3.1.5. Revisão dos Controlos Existentes e Avaliação de Riscos Residuais	34
3.2. Monotorização da Avaliação Controlos Internos	40
CAPÍTULO IV – ANÁLISE CRÍTICA DO ESTÁGIO E CRIAÇÃO DE VALOR	44
CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS	51
ANEXOS	54

ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS

Figuras:

Figura 1 - Fases de Evolução de Auditoria Interna.....	6
Figura 2 – Atual Paradigma da Auditoria Interna.....	6
Figura 3 - Componentes do Controlo Interno	11
Figura 4 - Missão, Visão, Objetivos e Valores da AstraZeneca	18
Figura 5 – Intervenientes do SCI na AstraZeneca	20
Figura 6 - Processos de Negócio alvo de Controlo Interno.....	22
Figura 7 -Ciclo Anual de Avaliação de Controlos	23
Figura 8 - Exemplo de Objetivo de Controlo da área de Payroll	25
Figura 9 - Exemplo de Objetivo de Controlo da área de Sales Order.....	25
Figura 10 - Objetivos e Responsabilidades dos Responsáveis dos Processos e Controlos.....	32
Figura 11 – Estrutura da Descrição de uma Atividade de Controlo	35
Figura 12 - Matriz de Avaliação do Risco	38
Figura 14 – Risco de dois dos Objetivos de Controlo da área de Cash & Banking	38
Figura 15 - Frequência de Controlo vs Nº de Controlos a Selecionar	43
Figura 16 - Seleção dos Responsáveis Operacionais e Níveis de Certificação	54
Figura 17 - Seleção dos Processos Aplicáveis	54
Figura 18 - Seleção da Extensão da Responsabilidade dos Controlos.....	55
Figura 19 -Identificação dos Responsáveis dos Processos e dos Controlos	55
Figura 20 - Classificação do Risco conhecido dos Processos	56
Figura 21 - Revisão dos Controlos e Avaliação dos Riscos Residuais	56
Figura 22 - Tipos de Relatórios disponibilizados pelo FCAS	57

Quadros:

Gráfico 1 - Nível de Segurança e Técnicas de Teste.....	Error! Bookmark not defined.
---	-------------------------------------

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos o controlo interno tem vindo a ser considerado como um elemento crucial para o sucesso das organizações. É de extrema importância para as organizações possuírem sistemas de controlo interno adequados, alinhados entre si e integrados nos seus processos de negócio. Uma vez implementados e monitorizados de forma contínua, mostram-se bastante eficientes ao evitar a ocorrência de erros e a adoção de procedimentos ilegais e fraudulentos.

É função da Auditoria Interna, apoiar as empresas no cumprimento dos seus objetivos, colocando à sua disponibilidade ferramentas de controlo e de apoio à gestão, capazes de auxiliar as melhores práticas de controlo interno contribuindo assim para seu crescimento.

Os objetivos deste trabalho passam por, explorar e conhecer os princípios chave na implementação e monitorização de um sistema de controlo interno, através das tarefas desenvolvidas durante a realização do estágio e da pesquisa bibliográfica; apoiar a implementação de uma nova ferramenta informática de controlo interno e contribuir para a eficácia do Sistema de controlo Interno da AstraZeneca.

O presente relatório divide-se em quatro capítulos principais. No primeiro, é apresentado o enquadramento teórico em que são descritos os principais conceitos subjacentes ao tema, nomeadamente a origem, a evolução histórica, e os objetivos da auditoria interna. O controlo interno, a sua importância, componentes, tipos e limitações são outros dos pontos abordados. O objetivo deste capítulo é estudar a relação de complementaridade que existe em ambos os conceitos e, acima de tudo, suportar do ponto de vista teórico todas as atividades realizadas durante o estágio.

O segundo capítulo consiste numa apresentação sucinta da entidade de acolhimento na qual é mencionada a sua história, estrutura e vertentes de atuação. Neste sentido, procurou-se compreender a função do controlo interno na empresa e descrever as principais características do sistema de controlo interno da AstraZeneca.

No terceiro capítulo é apresentado todo o trabalho desenvolvido no decorrer do estágio enquanto *Finance Trainee*, enquadrando tanto quanto possível quer a parte prática do estágio, quer a parte teórica de elementos de formação contínua, facultados pela entidade de acolhimento. As atividades desenvolvidas foram ao encontro do tema exposto e prendem-se com o levantamento, revisão e monitorização do sistema de controlo interno da AstraZeneca. Esta oportunidade surgiu no âmbito de um projeto da AstraZeneca Global que consista em

migrar para um sistema de controlo financeiro simples, intuitivo e flexível que uniformizasse a consolidasse a avaliação dos controlos financeiros a nível mundial.

No final do relatório é efetuado um balanço e uma análise crítica às tarefas desempenhadas, bem como algumas recomendações que a meu ver podem aportar valor ao sistema de controlo interno vigente na AstraZeneca.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. A Auditoria

1.1.1. Definições de Auditoria

O conceito de Auditoria como hoje é conhecido, resultou de um conjunto de modificações sucessivas que foram ocorrendo desde a sua génese até aos dias que correm.

Uma das instituições internacionais, *International Federation of Accountants* (IFAC) define o conceito de Auditoria como:

Um exame ou verificação de uma dada matéria, tendente a analisar a conformidade da mesma com determinadas regras, normas ou objetivos, conduzido por uma pessoa idónea, tecnicamente preparada, realizado com observância de certos princípios, métodos e técnicas geralmente aceites, com vista a possibilitar ao auditor formar uma opinião e emitir um parecer sobre a matéria analisada. (Tribunal de Contas, 1999)

A auditoria também é clarificada no *Report of the Committee on Basic Auditing Concepts of the American Accounting Association* (1972), conforme citado por Moraes e Martins (2013, p.19), como: “um processo sistemático de objetivamente obter e avaliar prova acerca da correspondência entre informações, situações ou procedimentos e critérios estabelecidos, assim como comunicar conclusões aos interessados”.

1.1.2. Distinção de Auditoria Interna e Externa

De acordo com Moraes e Martins (2013, pp. 20-22) a auditoria pode ser classificada atendendo a diferentes critérios, que atendem ao conteúdo e finalidade, à amplitude, à frequência, ao período temporal, à obrigatoriedade e ao sujeito que a efetua. Relativamente a este último critério podemos distinguir a auditoria externa, da auditoria interna.

A auditoria realizada por auditores externos à unidade económica em apreciação é designada de Auditoria Externa, e consiste num exame independente, objetivo e competente de um conjunto de demonstrações financeiras de uma entidade, com o objetivo de informar os acionistas e o mercado que as Demonstrações Financeiras exprimem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira da empresa e que os resultados das operações do período a que

respeitam estão de acordo com as normas e princípios contabilísticos geralmente aceites (Pinheiro, 2014, p. 22). Esta auditoria tem assim uma maior incidência na função contabilística/financeira.

Por outro lado, a auditoria realizada por órgãos internos de auditoria e de inspeção é designada de Auditoria Interna que está direcionada para o interior da empresa. De acordo com Morais e Martins (2013, p. 91) a auditoria interna é função contínua, completa e independente, desenvolvida na entidade, baseada na avaliação do risco, que verifica a existência, o cumprimento, a eficácia e a otimização dos controlos internos dos processos de *Governance*, ajudando-a no cumprimento dos seus objetivos.

A Auditoria Interna e Externa têm semelhanças entre si, na medida em que, ambas analisam e avaliam atividades exercidas por outros, utilizam técnicas e metodologias idênticas nos seus trabalhos, como o planear, programar e calendarizar, identificam, analisam e avaliam procedimentos de controlo interno, para isso efetuam testes, identificam as insuficiências, erros e anomalias avaliando os riscos que lhes estão associados. No final do trabalho, elaboram relatórios, nos quais expõem as suas apreciações, apresentam propostas corretivas, tendo sempre como objetivo resolver ou minimizar as deficiências encontradas (Marques, 1997, pp. 52-53).

Apesar das semelhanças entre estes dois ramos de auditoria, podemos verificar que existem diferenças quanto aos objetivos e destinatários dos trabalhos que realizam, o âmbito das ações, a metodologia seguida, a ênfase colocada nas suas apreciações, o *timing*, o risco envolvido e a frequência com que ambas realizam os trabalhos de auditoria numa mesma organização. Ambas as auditorias têm a sua própria função e diferentes objetivos. A diferença básica entre a auditoria interna e externa encontra-se no grau de independência de quem efetua os trabalhos. O auditor interno é geralmente um empregado da empresa, que não é totalmente independente, estando ligado à administração da empresa. Ao contrário, o auditor externo é um contratado da empresa para prestar um serviço, sendo totalmente independente em relação a todos os funcionários e à administração. Desta forma, enquanto a auditoria interna é uma opinião emitida dentro da própria empresa, por um órgão da sua estrutura, a auditoria externa é uma opinião de natureza independente. De acordo com Costa (2014, p. 114), entende-se que os auditores internos devem depender diretamente dos órgãos de gestão, ou de preferência da comissão da auditoria e não de qualquer direção. Tal independência permitirá que realizem as suas tarefas de forma livre e independente.

A auditoria externa não elimina a necessidade da auditoria interna, nem vice-versa. As profissões de auditor externo e auditor interno podem mesmo ser complementares. Conforme

mencionado por Wood (2004, p. 2), “auditores internos e externos têm forças diferentes que se combinam para aumentar a eficácia das auditorias”. Schneider (2009) afirmou que ao confiarem no trabalho da auditoria interna os auditores externos podem evitar a duplicação de determinados procedimentos de auditoria além de que os auditores internos apresentam um maior conhecimento do negócio, dos procedimentos e das políticas da empresa auditada. De acordo com Barata (1996), citado por Mendes (2013), quanto melhor for a qualidade do trabalho dos auditores internos, mais fácil e menos oneroso será o trabalho dos auditores externos.

Atualmente a Auditoria Interna assume-se como um apoio à gestão das organizações, contribuindo para a eficiência do funcionamento do controlo interno e, deste modo, atingir os objetivos definidos pela administração. Mas, como veremos, nem sempre foi assim.

1.1.3. Evolução da Auditoria Interna

O conceito de auditoria interna tem evoluído ao longo dos anos, adaptando-se às constantes transformações para se tornar um motor de inovação e mudança nas organizações, podendo assim dar resposta às novas necessidades e exigências sociais.

Durante muitas décadas, conforme Rodrigues (2013), a Auditoria Interna foi entendida como o “controlo dos controlos”, cujo principal objetivo se centrava na deteção de fraudes ocorridas dentro da empresa, cometidas pelos próprios colaboradores. Deste modo, tratava-se de uma função não muito apreciada pela generalidade dos colaboradores da organização, dado o seu cariz de fiscalização na medida em que, analisava minuciosamente todos os registos escritos, comparando os registos nos livros de contas com as provas documentais, cingindo-se fundamentalmente à área contabilístico-financeira. (Costa, 2014, p. 113).

A Auditoria Interna tinha como foco a monitorização descontínua do controlo interno relatando apenas os factos ocorridos, deixando à gestão a tarefa de resolver os problemas identificados, numa atitude pura de avaliação de cumprimento dos princípios de controlo interno (Pinheiro, 2014, p. 28).

A Auditoria Interna começa a ganhar uma maior projeção, assistindo-se assim a um alargamento progressivo do seu âmbito, passando este trabalho a incluir um conjunto muito mais amplo de análise às operações, recursos e controlos. Morais (2004, pp. 3-4) distingue quatro fases de evolução de auditoria interna, que se encontram mencionadas na figura seguinte.



Figura 1 - Fases de Evolução de Auditoria Interna.

Fonte: Moraes (2004)

Entre outras valências esta função acabou por ter um cariz mais proactivo, orientada para a gestão, passando não só a evidenciar a natureza dos factos passados, mas também a desempenhar uma função preventiva e orientadora, capaz de medir a eficácia do sistema de controlo interno (SCI), o grau de exposição ao risco nos diferentes segmentos da organização, ajudar a solucionar problemas, antecipar dificuldades e corrigir deficiências (Pinheiro 2014, p. 29).

Atualmente a Auditoria Interna adquiriu um estatuto profissional, tornando-se numa função de apoio e consulta para a gerência e envolvem toda a organização, sobretudo a gerência, a nível de prevenção. De acordo com Macnamee e Selim (1998), citado por Castanheira (2007), no atual paradigma, todo o processo de auditoria é baseado em conceitos de gestão de risco, conforme nos mostra a figura seguinte.

	Tradicionalmente	Atualmente
Enfoque da Auditoria Interna	Controlo Interno	Risco do Negócio
Resposta da Auditoria Interna	Reativa, após os factos, descontinua, observadora das iniciativas de planeamento estratégico	Proactiva, tempo real, monitorização contínua, participante nos planos estratégicos
Avaliação de Risco	Fatores de Risco	Planeamento de cenários
Testes de Auditoria	Controlos importantes	Riscos Importantes
Métodos de Auditoria Interna	Ênfase em testes de controlo detalhados e completos	Ênfase na importância e abrangência de negócios cobertos
Recomendações da auditoria interna	Controlo interno: <ul style="list-style-type: none"> - Reforço - Custo Benefício - Eficiência / Eficácia 	Gestão de Risco: <ul style="list-style-type: none"> - Evitar/Diversificar o Risco - Partilhar / transferir o risco - Controlar / aceitar o risco
Relatórios de auditoria interna	Dirigidos aos controlos funcionais	Dirigidos aos riscos dos processos
Papel de auditoria Interna	Função de avaliação independente	Integra a gestão de risco e a governação

Figura 2 – Atual Paradigma da Auditoria Interna.

Fonte: McNamee e Selim (1998) citados por Castanheira (2007)

1.1.4. Conceitos e Objetivo de Auditoria Interna

Atualmente, o Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI, 2009), define, como auditoria interna:

Uma atividade independente, de garantia objetiva e de consultoria, estabelecida para acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão e o risco, controlo e *governance*. (Pinheiro, 2014, p.30)

O *Institute of Internal Auditors* (IIA) referido por Costa (2014, p. 113), acrescenta ainda que, “a auditoria interna fornece análises, apreciações, recomendações, conselhos e informações respeitantes às atividades analisadas”. Para Pinheiro (2014, pp. 40-41) a Auditoria Interna, consoante as suas atribuições, pode ser classificada em Auditoria Financeira, Operacional, Social, da Qualidade, Informática, Ambiental e ou em Auditoria de Gestão.

Por isto se depreende, que o âmbito da auditoria interna não se esgota nas áreas contabilístico-financeiras. Para Morais e Martins (2013, p. 45), as atividades de auditoria são muito vastas, abarcando toda a entidade, em todos os aspetos das operações e a todos os níveis de autoridade, isto é focalizada no domínio da gestão. Também para Marques (1997, pp. 55-56), este conceito é muito amplo e variável, podendo abranger todas as atividades, serviços, áreas e funções das organizações e níveis de gestão.

Quanto ao objetivo da Auditoria Interna, Pinheiro (2014, p. 33), afirma que é auxiliar a organização e todos os níveis de gestão, no sentido de promover Sistemas de Controlo Internos (SCI) adequados, melhorando o desempenho e a sustentabilidade da organização. No entanto, os objetivos da auditoria interna dependem de fatores como a dimensão da organização, a sua estrutura e o maior ou menor interesse que a gestão de topo lhe atribua.

Segundo Costa (2014, p. 113), o objetivo da Auditoria Interna é o de auxiliar os membros no desempenho eficaz das suas responsabilidades. Morais e Martins (2013, p. 129) vão mais longe e afirmam que, o objetivo principal da Auditoria Interna é incentivar o cumprimento dos objetivos da entidade, acrescentando valor para a entidade. Na mesma obra (p. 93), pode ler-se que esta atividade surge dentro da empresa para procurar dar respostas a determinadas necessidades, tais como:

- Dar a conhecer à Direção se as metas planificadas estão a ser alcançadas;

- Dar a conhecer à Direção se os controlos internos existentes são suficientes para garantir a proteção dos ativos e a sua adequada utilização;
- Dar a garantia à Direção que a informação que se utiliza, é completa, precisa, fiável e credível e que está de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites;
- Garantir à Direção que as políticas, procedimentos, planos e controlos estabelecidos são adequados e foram postos em prática;
- Garantir que a gestão do risco é adequada a fim de obter a consecução dos objetivos da organização.

À medida que a profissão de auditoria interna evolui, também as suas ferramentas evoluem, passando a utilizar os recursos da organização para implementar o SCI que melhor se adegue. Torna-se então essencial ter presentes conceitos fundamentais no que diz respeito ao controlo interno.

1.2. O Controlo Interno

1.2.1. Conceitos de Controlo Interno

Ao longo do tempo têm surgido várias definições para o conceito de Controlo Interno, e em todos os relatórios e documentos publicados, as diversas organizações enfatizam a importância que este assume numa organização, referindo o seu carácter organizativo e de gestão, assim como o papel que este assume na gestão dos riscos e no alcance dos objetivos da organização. Para melhor evidenciar a essência subjacente ao conceito, seguidamente serão apresentadas algumas definições emanadas por diversos organismo e/ou autores.

Morais e Martins (2013, p. 28), referem que o *American Institute of Certified Publics Accounts* (AICPA) foi o primeiro organismo a definir o conceito de controlo interno que se encontra publicado na *Statements on Auditing Standards* n.º 1 (SAS), e que compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas numa entidade para:

- Salvar os seus ativos, isto é, o plano da organização que proporciona uma adequada segregação de responsabilidades funcionais;
- Verificar a exatidão e a fidedignidade dos seus dados contabilísticos, isto é, verificar se os dados contabilísticos correspondem com adequada precisão aos elementos constantes na contabilidade.

- Promover a eficácia operacional, isto é, as práticas a serem seguidas no desempenho das funções de cada um dos departamentos de uma organização de modo a implementar a desejada eficiência nas operações.
- Encorajar o cumprimento das políticas prescritas pelos gestores, que compreendem o sistema de regras, princípios, normas e funções para a obtenção de determinado resultado.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) elaborou um estudo publicado com o título *Internal Control – Integrated Framework* (2013), em que descreve controlo interno como:

Um processo levado a cabo pelo conselho de administração, gerentes e outros membros da entidade, com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos: eficiência e eficácia dos recursos; fiabilidade das demonstrações financeiras; cumprimento das leis e normas estabelecidas. (COSO, 2013)

A nível nacional, a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC), apresenta o conceito de SCI, como:

As políticas e procedimentos (controles internos) adotados pela gestão de uma entidade que contribua para a obtenção dos objetivos da gestão de assegurar, tanto quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas da gestão, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível. (OROC, - Diretriz de Revisão/Auditoria, DRA, nº 410)

Perante a exposição dos diferentes conceitos, verifica-se, que existe uma linha comum de pensamento, quanto ao entendimento de controlo interno.

1.2.2. A Importância de um Sistema de Controlo Interno Adequado

O controlo interno deve fazer parte das atividades normais de uma empresa, tendo como objetivo garantir que as ações apropriadas sejam tomadas para implementar os planos globais

da organização, controlando e monitorando tais ações e verificando se as mesmas estão a ser cumpridas de acordo com os planos.

Barbier (1992, pp.13) afirma que, “todos os sistemas, organizações, funções, operações, ativos e passivos, deverão estar sob controlo interno e potencialmente sujeitos a auditoria, recusar este postulado é aceitar o risco de cometer erros”. Já para Costa (2014, p. 233), nenhuma empresa ou entidade, por mais pequena que seja, pode exercer a sua atividade operacional sem ter implementado um SCI, ainda que rudimentar. O controlo interno é mais eficaz quando os controlos são construídos como uma base da entidade e são uma parte da essência da empresa. Barbier (1992, pp.13-14), afirma que “a empresa possui um controlo interno quando, na sua globalidade, está dotada de uma organização própria de antecipação dos riscos a fim de minimizar as consequências e otimizar a sua *performance*”.

De facto, não basta que a empresa possua um SCI, é também necessário que funcione de modo eficaz e eficiente, pois à medida que as atividades e os negócios aumentam, também aumentam as necessidades de controlo sobre eles. Se numa primeira fase, enquanto a empresa é de reduzida dimensão, o administrador, que é o proprietário, consegue controlar e orientar grande parte da atividade, com o seu crescimento, muitos dos processos deixam de estar ao seu alcance e controlo. Com a complexidade da organização, torna-se imperativo criar mecanismos para a prevenção e deteção de erros e irregularidades, capazes de controlar as atividades que anteriormente eram supervisionadas diretamente pelo administrador, de tal forma que a empresa passe progressivamente de um simples sistema de controlos financeiros, para a utilização de um controlo interno mais rígido que controle todas as operações decorrentes da atividade da empresa. Havendo um controlo rigoroso das diversas operações a probabilidade de ocorrência de erro¹ ou fraude² é inferior.

Assim o SCI nunca será idêntico em duas entidades, pois o sector de atividade, a sua dimensão, a evolução e a filosofia de gestão são variáveis que diferenciam o controlo interno adequado a cada organização.

Tendo em conta estes factos apresentados, é inevitável que o SCI tenha uma importância acrescida dentro de qualquer organização. Para Moraes e Martins (2013, p. 28) o controlo interno pode funcionar como uma ferramenta de ajuda à organização para a concretização de objetivos, surgindo assim como um meio para concretizar os objetivos estabelecidos.

¹ De acordo com a ISA 240, o termo “erro” refere-se a uma distorção não intencional nas demonstrações financeiras, incluindo a omissão de uma quantia ou de uma divulgação.

² De acordo com a mesma norma (ISA 240), o termo “fraude” refere-se a um ato intencional por um ou mais indivíduos entre a gerência, os encarregados da governação, empregados ou terceiros, envolvendo o uso de intenção deliberada para obter uma vantagem injusta ou ilegal.

1.2.3. Componentes do Controlo Interno

Para se obter um grau de confiança razoável na concretização dos objetivos, sejam eles, a fiabilidade da informação, a eficiência e eficácia dos recursos ou o cumprimento de leis e normas estabelecidas (Morais e Martins, 2013, p. 28), a gestão deve determinar os controlos essenciais de cada processo e deve estabelecer os departamentos que são responsáveis pela sua execução, de forma a comprovar que os mesmos são eficazes. Neste campo, o modelo conceptual do COSO (conforme ilustrado na figura 3) pode dar um importante contributo, na definição de uma estratégia para a gestão de risco e na definição de controlos chave, essenciais nos diversos processos da empresa.



Figura 3 - Componentes do Controlo Interno

Fonte: COSO, 2007

Este modelo é concebido na ideia de que existe uma relação direta entre as 3 categorias de objetivos, que representam o que uma organização pretende alcançar, os 5 componentes, que definem o que é necessário para atingir os objetivos e estrutura organizacional. Este modelo considera que as componentes do controlo formam um sistema integrado, que reage dinamicamente, face a condições de mudança (COSO 2013). Na *International Standard on Auditing* (ISA) 315, as componentes são definidas da seguinte forma:

- **Ambiente de controlo** - O ambiente de controlo abrange as funções de administração (*governance*) e de gestão e as atitudes, os valores éticos e ações dos administradores no que respeita ao controlo interno da organização e à sua importância na mesma;

- **Avaliação de risco** - Processo desenvolvido pela gestão para identificar, analisar, gerir e documentar os riscos relevantes que poderão pôr em causa a realização dos objetivos da organização;
- **Atividades de controlo** - Processo através do qual as políticas, procedimentos e tarefas específicas são implementadas para atenuar cada um dos riscos identificados anteriormente e assegurar a consecução dos objetivos de gestão. Estas atividades ocorrem em todas as organizações, em todos os níveis hierárquicos e em todas as funções;
- **Informação e comunicação** - Processo que garante que a informação relevante é identificada, recolhida e comunicada de forma atempada. O propósito de um sistema de informação e comunicação é de iniciar, registar, processar e relatar as transações da entidade;
- **Atividades de monitorização/supervisão** - A Monitorização visa o acompanhamento contínuo e avaliação das atividades, para garantir a qualidade e desempenho do SCI, determinando se os controlos em vigor funcionam como se previa e se são modificados de forma apropriada, face às alterações das condições iniciais. As deficiências encontradas SCI devem ser reportadas à Administração ou Direção.

1.2.4. Tipos de Controlo Interno

Os sistemas de controlo interno podem ser classificados quanto à sua função e natureza.

No que respeita à função, Costa (2014, p. 234), distingue dois tipos de controlo, designados na Norma de Procedimentos de Auditoria 54 (*The Auditor's Study on Evaluation of Internal Control*) do AICPA, o controlo interno contabilístico e o controlo interno administrativo. O controlo interno contabilístico, está relacionado com a contabilidade da entidade, indo ao encontro das leis e normas do país que afetam significativamente os registos contabilísticos e consequentemente as demonstrações financeiras, garantindo que os acessos aos ativos e a execução de determinadas transações sejam de acordo com a autorização específica do órgão de gestão, de modo a permitir a preparação adequada das demonstrações financeiras em conformidade com princípios contabilísticos geralmente aceites ou com qualquer outro critério aplicável a tais demonstrações e a manter um controlo sobre os ativos. Por sua vez, o controlo interno administrativo, está relacionado com a gestão da organização e engloba todos os procedimentos e registos associados à eficácia operacional e ao plano

estratégico, isto é à capacidade de alcance dos objetivos da organização. Estes são o ponto de partida para um controlo interno contabilístico.

Quanto à sua natureza, Morais e Martins (2013, p. 32) classificam os controlos em:

- **Preventivos** – que atuam como uma forma de prevenir a ocorrência de problemas. São considerados controlo *a priori* que entram imediatamente em funcionamento, impedindo que determinados factos indesejáveis se processem;
- **Detetivos** – servem para detetar ou corrigir factos indesejáveis que já tenham ocorrido, permitindo ações posteriores corretivas. São considerados controlos *à posteriori*;
- **Diretivos ou orientativos** – servem para provocar ou encorajar a ocorrência de um facto desejável, isto é, para produzir efeitos positivos, porque boas orientações previnem que as más aconteçam;
- **Corretivos** – servem para retificar problemas identificados;
- **Compensatórios** – servem para compensar eventuais fraquezas de controlo noutras áreas da entidade.

1.2.5. Limitações do Controlo Interno

Há que ter em mente que a implementação de um SCI não é, por si só uma garantia, no que respeita à consecução dos objetivos de fiabilidade e confiança a que a administração se propõe e que o mesmo esteja em funcionamento. (Costa 2014, p. 242). Por outras palavras, o facto de existir e ser atuante um bom SCI, não significa que a empresa esteja completamente imune a situações tão diversas como a ocorrência de erros, irregularidades e atitudes fraudulentas que consigam ludibriar o sistema ou outras situações que lesem o normal funcionamento da atividade empresarial.

A nível externo, o controlo interno é influenciado pelo meio envolvente da organização, pelo que é importante ter-se em atenção todos estes fatores relacionados com condicionantes setoriais, legislativos e regulamentares que influenciam de forma significativa a atividade da empresa e, por conseguinte o controlo interno da mesma.

A nível interno, a estrutura organizacional, a cultura empresarial, os recursos humanos afetos à empresa, e até mesmo o próprio estilo de liderança, são barreiras que limitam a fórmula mágica do controlo interno ideal. Costa (2014, pp. 242-243) aborda os vários fatores a nível interno que condicionam e limitam o controlo interno, entre os quais:

- **A Falta de Interesse da administração:** O apoio e interesse da administração em implementar um SCI contribui para a sua eficiência. Isto é, a falta de interesse

demonstrada por este órgão, tanto na implementação como na manutenção do SCI, pode comprometer o alcance de certos objetivos: a credibilidade e integridade da informação;

- **A Dimensão da empresa:** Em organizações de pequena dimensão torna-se mais complicado conseguir obter uma clara segregação de funções e por isto o SCI é de maior eficiência quando implementado em empresas de grande e média dimensão. Todavia existem procedimentos básicos que podem ser seguidos nas organizações de pequena dimensão, como por exemplo o processamento de informação de forma numérica e sequencial.
- **A Relação custo/benefício:** Um controlo interno só se justifica quando a relação custo/benefício é positiva, isto é, quando o custo de determinado procedimento não é superior ao custo dos riscos que visa cobrir. Se não se encontrarem vantagens não há necessidade de implementar algumas das medidas de controlo
- **A existência de erros humanos, conluio e fraudes:** Por muito bom que seja um SCI, se as pessoas que exercem as funções, não forem razoavelmente competentes, integras, honestas e rigorosas, não há controlo interno que resista a esses fatores por mais sofisticado que seja. Porque a falta de integridade moral e idoneidade profissional do pessoal, pode conduzir ao conluio e consequentemente à fraude intencional. A competência das pessoas pode ser afetada não só pela distração na realização de tarefas, como também pela má compreensão das instruções e pela prática de erros de apreciação e julgamento;
- **As Transações pouco usuais:** Os sistemas de controlo interno são implementados para prever operações de rotina, não estando preparados para transações pouco usuais sendo que poderão escapar a qualquer tipo de controlo;
- **A utilização da informática:** A ineficiência dos controlos das aplicações informáticas e do ambiente informático, pode possibilitar o acesso direto a ficheiros ou a prática de operações fraudulentas; por isso dever-se-á adotar algumas medidas para controlar os acessos e utilizações abusivas dos poderes de autorização das operações.

Loureiro (2000) afirma que o maior problema não é o sistema de controlo, mas sim as pessoas que fazem parte dele. O conluio dos empregados na apropriação de bens, bem como, a negligência, a falta de ética, e a falta de instrução de funcionários na realização de suas tarefas, constituem preocupações de qualquer organização. Fatores como a consciência ética e brio

profissionais dos funcionários contribuem à partida para uma melhoria no funcionamento do controlo interno. Na construção de um SCI, não basta olhar para dentro da organização, é preponderante que se faça uma análise abrangente dos fatores que condicionam a atividade da entidade, sejam eles internos ou externos. A estruturação de um SCI, numa ótica única e exclusivamente direcionada para a empresa, poderá gerar uma análise muito limitativa, isolada e reduzida dos potenciais riscos da mesma. Este facto pode tornar a empresa vulnerável a todos os riscos externos que a entidade está sujeita.

1.3. Relação Controlo Interno com a Auditoria Interna

Frequentemente imagina-se que o controlo interno é um sinónimo de auditoria interna. Esta ideia é desacertada, pois a auditoria interna, em termos gerais, equivale a uma atividade de revisão e apreciação independente, criada dentro de uma organização, ao passo que o controlo interno, compreende os procedimentos adotados como planos permanentes e sistemáticos da organização (Attie, 2007, p. 182).

Para Moraes e Martins (2013, p. 39) enquanto o controlo oferece uma perspetiva dinâmica e valorizadora que permite manter o domínio, a auditoria avalia o grau de domínio atingido. Deste modo, a auditoria tem uma função de supervisão (*ex-post*) que procura efetuar recomendações sobre o objeto da sua ação, ao passo que o controlo interno tem um caráter preventivo (*ex-ante*), e que se limita a verificar e validar dados, processos, planos, procedimentos, leis e regulamentos.

Para Barbier (1992, p. 12), a auditoria interna é a função encarregue de avaliar o nível de controlo interno da empresa.

Neste contexto, a ISA 610 – Considerar o Trabalho de Auditoria Interna, do IFAC, expõe que um dos objetivos da auditoria interna, passa por rever a adequação dos sistemas de contabilidade e de controlo interno baseada na avaliação do risco. A auditoria interna irá utilizar certamente, como fonte de informação os dados provenientes do controlo interno e irá avaliar e controlar os processos e procedimentos do CI.

Entre o controlo interno e a auditoria existe de facto uma relação de proximidade, para que seja feita uma boa auditoria, tem que existir um bom SCI implementado na organização. Este deverá envolver toda a organização, as funções, as operações, os ativos e passivos que deverão estar sob controlo interno e potencialmente sujeitos a auditoria. A avaliação do SCI é a base de partida para a planeamento e profundidade dos trabalhos de auditoria, a realizar. (Moraes e Martins, 2013, p. 40). O auditor deve, portanto obter, compreensão do controlo interno relevante para a auditoria, de modo a ser capaz de identificar os riscos associados, os

ganhos de oportunidade, o impacto das operações no volume de negócios, a utilização dos recursos, o impacto no apuramento dos resultados e na complexidade dos processos e subprocessos (Pinheiro, 2014, p. 132).

À medida que as necessidades da organização vão mudando, a atividade de auditoria vai ajustando o seu contributo de modo a satisfazer as novas necessidades da organização. É neste contexto moderno de gestão que se espera que a auditoria interna, procure sistematicamente detetar pontos fracos do SCI da empresa, avaliar a eficácia dos processos e identificar os riscos negativos das atividades/subprocessos propondo ações corretivas numa lógica de criação de valor cliente e acionista, que podem vir a solucionar falhas nos processos, e melhorar o desempenho das organizações a fim de que os objetivos da empresa sejam alcançados.

CAPÍTULO II - CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

No âmbito do estágio realizado, na AstraZeneca Portugal no departamento de *Finance*, a aprendizagem e os objetivos das tarefas realizadas vão ao encontro da principal definição de controlo interno anteriormente apresentada e dos principais objetivos da auditora interna, e visam melhorar o desempenho da empresa e potenciar o alcance dos objetivos propostos pela mesma.

A AstraZeneca Produtos Farmacêuticos, Lda. é uma *Marketing Company* da AstraZeneca, com sede em Queluz de Baixo, Lisboa. É uma empresa biofarmacêutica global focalizada na investigação, desenvolvimento e comercialização de medicamentos para tratamento de doenças cardiovasculares que afetam o sistema nervoso central (como a esquizofrenia e a doença bipolar), doenças respiratórias e doenças infecciosas.

A AstraZeneca surgiu a 6 de Abril de 1999, a partir da fusão da empresa sueca Astra AB com o Zeneca Group PLC, do Reino Unido. Ambas, tinham culturas baseadas na inovação e uma visão comum sobre o futuro da indústria farmacêutica.

Atualmente a AstraZeneca atua em mercados da Europa, Ásia-Pacífico, África, Américas e Médio Oriente e Norte de África, com uma presença crescente em economias em desenvolvimento, incluindo China, Brasil, Índia e Rússia. A empresa mãe está situada no Reino Unido, à qual todas as delegações reportam, sendo por isso designada de AstraZeneca Global.

A AstraZeneca possui mais de 61.000 funcionários em todo o mundo. Em Portugal a AstraZeneca integra cerca de 200 colaboradores, que todos os dias dão o seu contributo para o avanço e melhoria dos cuidados de saúde.

A visão da AstraZeneca é ambiciosa e visa ter um impacto positivo na sociedade. No *website* oficial da empresa pode ler-se:

Para os nossos colaboradores, proporcionamos uma cultura onde se sintam valorizados, motivados e recompensados pelo seu contributo; Para os nossos acionistas, temos como objetivo gerar valor através do foco contínuo na inovação e gestão eficiente do negócio. Na comunidade, queremos ser reconhecidos pelo contributo dos nossos medicamentos no tratamento das doenças e o seu impacto na melhoria da saúde das populações [...] Trabalhamos de forma próxima com os nossos *stakeholders*. Queremos compreender os seus desafios e a forma como podemos combinar as nossas competências e recursos para alcançar um objetivo comum: melhorar a saúde. (AstraZeneca, 2015)

A figura seguinte destaca a Missão, Visão, os Objetivos e os Valores da AstraZeneca.



Figura 4 - Missão, Visão, Objetivos e Valores da AstraZeneca

Fonte: AstraZeneca 2015.

2.1. O Sistema de Controlo Interno Adotado

O SCI da AstraZeneca baseia-se no modelo de COSO, na medida em que assenta numa filosofia hierarquizada de objetivos-riscos-controlos. Objetivos, são o motivo pelo qual o controlo existe, os Riscos são os eventuais desafios que podem surgir quando se tenta atingir um objetivo, e os Controlos, são as medidas a adotar para mitigar que os riscos se concretizem. Desta forma, a empresa mantém o foco nas suas estruturas chave, valores e processos e gera o envolvimento de toda a organização, o que contribui para uma cultura de controlo.

A empresa utiliza uma ferramenta global designada de *Financial Controls Framework* (FCF) que tem por base a *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) de 2002, e cujo principal objetivo é reportar a eficácia dos controlos internos da Área Financeira e assegurar a permanente sustentabilidade do negócio.

A lei SOX foi aprovada pelo congresso dos Estados Unidos da América em 2002, em resposta aos diversos escândalos que ocorreram no setor financeiro e com o objetivo de reforçar a confiança dos investidores nos relatos que lhes eram disponibilizados. Conforme descrito na secção 404 - Avaliação do controlo interno pela gestão, dessa mesma lei, a gestão de topo (em Portugal, vulgarmente designada de Comissão Executiva) tem a responsabilidade de elaborar um relatório sobre o controlo interno integrado no relatório anual da empresa, de modo que estabeleça a responsabilidade da gestão no estabelecimento e manutenção de um adequado sistema de controlo interno bem como divulgar os procedimentos utilizados na elaboração do relatório financeiro (Morais e Martins, 2013, pp. 34-35).

O FCF consiste assim, num processo de gestão de riscos operacionais fundamentado por metodologias de autoavaliação de riscos e controlos (*Control Self-Assessment*) que permite que cada colaborador, responsável por um processo ou atividade, ateste a efetividade dos controlos existentes e avalie os riscos (Pinheiro, 2014, p.110). Este sistema, assente numa lógica de responsabilidade, em que os empregados são responsáveis pelas tarefas desempenhadas na cadeia de valor, visa fornecer à Direção, uma segurança razoável para que os objetivos de negócio sejam cumpridos. Os objetivos deste sistema passam assim, por:

- Gerir e identificar os riscos financeiros;
- Potenciar a monitorização contínua;
- Promover a criação de uma função financeira íntegra;
- Suportar o Código de Conduta Financeiro;
- Proporcionar uma cultura de controlo em toda a organização.

O SCI deverá fazer parte da cultura e da gestão da própria empresa, sendo fundamental manter internamente uma estrutura de responsabilidades claras, bem como promover o envolvimento e empenho dos colaboradores, na implementação e monitorização do controlo interno. O sistema contempla diversos objetivos destinados a mitigar os riscos associados aos principais processos de negócio sendo que, a responsabilidade máxima pela efetividade dos controlos recai sobre o Diretor Financeiro de cada uma das empresas do grupo e em última instância ao Diretor Geral da AstraZeneca Global.

2.2. Estrutura e Responsabilidades

A responsabilidade pelo sistema de controlo é transversal a toda a AstraZeneca e é estabelecida em cascata a partir do *Financial Controllers & Compliance Group* (FC&CG). Esta equipa global, desempenha responsabilidades específicas, relacionadas quer com o desenvolvimento e atualização de modelos e metodologias a utilizar, quer com o planeamento do ciclo anual dos FCF, na definição, âmbito e consolidação dos resultados para relato. Esta equipa, é suportada a nível regional por outras que colocam em prática a filosofia de gestão imposta pela área global, funcionando assim como uma ponte entre a AstraZeneca Portugal e a Global. A nível local, desempenham papéis chave na manutenção do SCI, o Diretor Financeiro, vulgarmente conhecido em inglês pela sigla CFO (*Chief Financial Officer*), o *Financial Controller*, que em português se designa de Controlador Financeiro Local e os restantes funcionários que deverão assegurar a operacionalidade do controlo. Na figura seguinte está esquematizada a estrutura implementada na AstraZeneca.

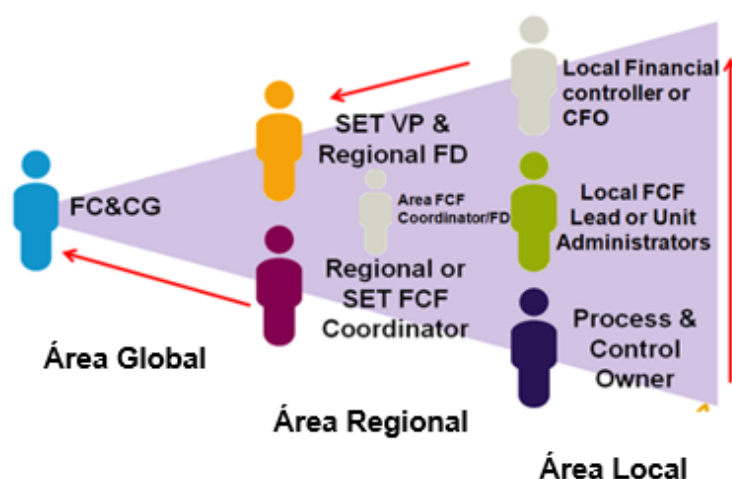


Figura 5 – Intervenientes do SCI na AstraZeneca

Fonte: Material Disponibilizado pela entidade de acolhimento.

De seguida são apresentadas algumas das responsabilidades e funções destas equipas que intervêm na implementação e manutenção do SCI.

Área Global:

- Fornecem estruturas de gestão de riscos e políticas de gestão, definindo uma listagem padrão dos objetivos de controlo;
- Aprovam os níveis de cobertura anuais de risco;
- Definem o calendário de avaliação dos processos;
- Definem e coordenam a elaboração de material de treino;
- Coordenam auditorias independentes.

Área Regional:

- Asseguram o foco e prioridade do controlo interno a nível regional;
- Asseguram diretrizes às unidades locais tendo em conta o risco dos processos e/ou subprocessos;
- Revêm a consolidação do reporte financeiro a um nível regional, antes da submissão ao FC&CG, assegurando que a mesma reflete a realidade à data;
- Garantem os recursos apropriados para que sejam cumpridos os requisitos de controlo interno a nível regional.

Diretor Financeiro Local:

- Tem a responsável máxima pela existência e operacionalização efetiva de controlos financeiros a nível local;
- Garante os recursos apropriados para o cumprimento dos requisitos locais de controlo interno;
- Suporta os processos de auditoria externa a nível local;
- Garante que todos os funcionários envolvidos (financeiros e não-financeiros) estejam cientes das suas responsabilidades em matéria de controlo interno.

Controlador Financeiro Local:

- Contribui para a melhoria contínua dos controlos locais, promovendo boas práticas na região/área;
- Revê e consolida as submissões locais, desafiando a melhoria em áreas relevantes;
- Fomenta auditorias internas e programa operações de validação de critérios;
- Estrutura e supervisiona o processo de gestão de riscos e controlos internos.

Administradores Locais:

- Suportam e apoiam os responsáveis dos processos e dos controlos;
- Validam a qualidade e os resultados das avaliações de riscos e controlos;
- Gerem o sistema de informação de riscos e controlos da empresa;
- Dão assessoria ao controlador financeiro local, no que diz respeito aos conceitos e metodologias aplicadas na Gestão de Riscos e Controlos Internos;

Responsáveis do Processo e Responsáveis do Controlo:

- Aplicam nas suas esferas de atuação os conceitos e metodologias componentes da Gestão de Riscos e Controlo Interno;
- Completam e atestam os controlos sob a sua responsabilidade;
- Identificam de forma robusta falhas de controlo e implementam planos de ação;
- Mantêm o registo e documentação das evidências que suportam a efetividade dos controlos.

Em suma, o SCI da Astrazeneca envolve essencialmente seis intervenientes com responsabilidades e funções distintas entre si, mas com objetivos comuns: visualizar oportunidades, avaliar e melhorar os procedimentos e métodos utilizados na gestão do risco,

contribuindo para a melhoria do desempenho, rentabilidade e desenvolvimento sustentável da empresa. Estes, são apoiados por diferentes políticas, sendo a partilha de conhecimento e informação, a chave para que todas as funções possam desempenhar os seus papéis de forma eficiente.

2.3. Áreas de Atuação do Controlo Interno

A AstraZeneca Global identifica vinte e três processos com potenciais riscos no relato financeiro e com natureza crítica para o negócio, devendo por isso estar sob controlo interno. Cada um destes processos inclui objetivos de controlo, definidos globalmente, que por sua vez contemplam atividades operacionais de controlo interno, desenhadas e implementadas localmente, para mitigação de riscos associados a cada processo.

Business Processes	
Customer Master Data	Sales Force Management
Sales Order	Payroll
Despatch Goods	Travel & Expenses
Invoicing	Contingent Liabilities
Accounts Receivable	Clinical Trials
Vendor Master Data	R&D Relationships
Purchase Order	Taxation
Accounts Payable	Pensions
Cash & Banking	Royalties
Warehousing and Inventory	Financial Statements Close
Manufacturing & Product Costing	Delegation of Authority
Capex	

Figura 6 - Processos de Negócio alvo de Controlo Interno

Fonte: Material Disponibilizado pela entidade de acolhimento.

Nos próximos capítulos veremos que nem todos estes processos são aplicáveis à AstraZeneca Portugal.

2.4. Ciclo Anual de Avaliação de Controlos

O ciclo anual de submissão/ avaliação do controlo interno desdobra-se em seis etapas, iniciando-se no planeamento e terminando na realização de testes independentes, conforme ilustrado na seguinte figura:



Figura 7 -Ciclo Anual de Avaliação de Controlos

Fonte: Material Disponibilizado pela entidade de acolhimento.

O sistema de avaliação assenta na realização de um ciclo anual, pelo qual se procede à definição do âmbito de aplicação do modelo e onde através de critérios qualitativos e julgamentos, os processos e os riscos são identificados e avaliados. Os processos selecionados são objeto de levantamento e revisão e os respetivos responsáveis, na fase seguinte, documentam os controlos implementados no local, capazes de mitigar os riscos identificados. Os controlos devem ser executados de acordo com o documentado, isto é, conforme a descrição dos procedimentos de execução, e devem ser produzidas evidências dessa mesma execução ou validação. O ciclo prossegue com autoavaliação, através da qual cada responsável envolvido assume a responsabilidade pela qualidade do trabalho efetuado. Esta fase culmina com a Certificação Global de Conformidade emitida pelo Diretor Financeiro. Por fim, o ciclo termina com um programa de auditoria elaborado pela equipa de FC&GC que atesta, de modo independente, a operacionalidade dos controlos, que só é aplicável a *Marketing Companies* que se encontram reguladas pela SOX, que não é o caso de Portugal.

Importa adicionalmente referir, que a avaliação dos controlos é efetuada ao nível do Processo e ao nível do Controlo. Quer isto dizer que, a certificação de eficácia de cada um dos processos, não pode ser efetuada sem que a eficácia dos controlos que o compõem, seja previamente atestada pelos respetivos responsáveis.

2.5. Objetivos de Controlo Interno

Como qualquer empresa que adote o Modelo de COSO, a base do SCI da AstraZeneca assenta na fixação de objetivos de gestão relevantes para as atividades de negócios da empresa.

Conforme mencionado no capítulo 1.2.1. *Conceitos de Controlo Interno*, enquanto processo, o controlo interno é um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo. (Moraes e Martins, 2013, p. 29). Desta forma, o controlo interno é concebido de forma a atingir os objetivos gerais ou específicos das diferentes atividades de negócio. Uma vez definidos, a administração poderá identificar e avaliar os riscos que afetam a concretização desses objetivos e adotar medidas necessárias, através de um conjunto de atividades de controlo que envolvem todas as funções, processos e tarefas da entidade, capaz de gerir os riscos identificados.

Os objetivos de controlo da AstraZeneca Portugal são definidos globalmente e encontram-se alinhados com a estratégia, visão, missão, valores e perfil de risco da organização. Estes, por sua vez, estão integrados em objetivos mais específicos que fluem em cascata para cada Processo de Negócio (*Business Process*) e encontram-se agrupados em quatro categorias, que permitem à administração desagregar os objetivos de acordo com a área exposta ao risco, nomeadamente:

- **Integridade** - Relacionado com a redundância, a transparência e a totalidade dos registos, garante que todas as transações que devam ser registadas o são de facto e que, eventuais transações fictícias ou duplicadas não são omissas dos registos.
- **Validade** - Relacionado com a autenticidade e conformidade dos registos visa garantir que todas as transações são executadas de acordo com uma autorização geral ou específica do órgão de gestão, e que as transações são registadas de forma a permitir a preparação das demonstrações financeiras em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites e a manterem o registo contabilístico dos ativos;
- **Exatidão** - Relacionado, com coerência e consistência dos dados, garante que os valores monetários atribuídos às transações registadas são corretos e que as transações são refletidas nos registos do período contabilístico adequado;
- **Acesso Restrito** - Relacionado com a privacidade, garante que o acesso aos ativos é apenas permitido através de autorização do órgão de gestão (controlo físico sobre os ativos), que não ocorrem alterações a dados não autorizados (controlo físico sobre os registos) e que a informação confidencial possa estar protegida.

Os objetivos de controlo são apresentados sobre a forma de uma questão em aberto projetada para se focar numa determinada categoria. Vejamos os seguintes, exemplos:

Que controlos existem para garantir que os pedidos de
alterações aos dados mestre dos colaboradores são
restritos a pessoas autorizadas?

Figura 8 - Exemplo de Objetivo de Controlo da área de *Payroll*

Fonte: Elaboração própria.

Na figura 8, a primeira parte da questão (“...alterações aos dados mestres dos colaboradores...” evidenciam a área exposta ao risco, ou seja, os Dados Mestres dos Colaboradores. Já a última parte, (“...restritos a pessoas autorizadas”) remete-nos para a categoria do objetivo, que neste caso se prende com o Acesso Restrito.

De facto os dados Mestres do Colaboradores contêm informações confidenciais como, o Vencimento Salarial, a Categoria Profissional, os Benefícios atribuídos e os Detalhes Bancários que devem estar protegidos. Os pedidos de alterações devem ser solicitados por pessoas autorizadas de modo a evitar situações fraudulentas. Outro exemplo:

Que controlos existem para garantir que apenas as
ordens de encomenda dos clientes válidas são
registadas?

Figura 9 - Exemplo de Objetivo de Controlo da área de *Sales Order*.

Fonte: Elaboração própria.

Na figura 9, a primeira parte assinalada da questão (“...ordens de encomenda dos clientes...” evidenciam a área exposta ao risco, isto é, as Ordens de Encomenda dos Clientes. A palavra seguinte (“válidas”) remete-nos para a categoria do objetivo, que neste exemplo se prende com a Validação. O objetivo de controlo colocado sob a forma de questão é colocada pela AstraZeneca Global, para averiguar que atividades de controlo estão implementadas localmente para garantir que apenas as Encomendas consideradas como válidas são registadas, isto é, que estão devidamente aprovadas pelo Diretor Financeiro, de acordo com a política da AstraZeneca de Portugal.

Conforme reconhecido por Emmanuel et al (1990, p. 115) o sistema de controlo exerce a sua ação diretamente sobre o objeto que está a ser controlado de forma objetiva e direta, através das técnicas de controlo. Quer isto dizer, que o controlo não é exercido de forma abstrata e é com base na execução da descrição da atividade de controlo, que é resposta a cada uma das

questões/objetivos de controlo, juntamente com a evidência gerada, que a qualidade e a eficácia do controlo são atestadas.

CAPÍTULO III - ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NO DECORRER DO ESTÁGIO

O trabalho de estágio encontrou-se dividido em duas fases distintas e complementares. Inicialmente ficou previsto a **Revisão do Sistema de Controlo Interno** existente na AstraZeneca, na expectativa de apoiar do ponto de vista operacional a implementação de uma nova ferramenta de controlo interno e contribuir para a eficácia do mesmo. Posteriormente, após implementada, foi-me proposto que efetuasse uma **Monotorização da Avaliação dos Controlos** de modo a acompanhar as submissões efetuadas em cada ciclo de avaliação dos controlos.

Tal se proporcionou, porque surgiu a necessidade por parte da AstraZeneca Global, em migrar para um SCI de relato financeiro simples, intuitivo, flexível que permitisse atender aos requisitos das pequenas empresas do grupo (unidades de controlo), como o caso de Portugal, e da necessidade de melhorar o processo de avaliação de controlos financeiros quer a nível local, regional e central.

De facto, quando entrei na empresa de acolhimento, eram apontadas algumas melhorias ao SCI, estando mesmo em causa a satisfação das necessidades das diversas partes interessadas (*stakeholders*). A carência de *feedback*, a dificuldade em registar, monitorizar e criar relatórios dos controlos, a falta de responsabilidades claras, sem a perceção das fronteiras das partes, a falta de diretrizes objetivas na avaliação do controlo, a genérica descrição das atividades de controlo e a carência de treino de suporte eram alguns pontos de melhoria detetados. A ferramenta de controlo, até então utilizada, era um *Template de Excel*.

Neste sentido, era pretendido rever o SCI em vigor, incorporando os controlos já existentes, numa ótica de eficiência, eficácia, risco e conformidade de modo a auxiliar a empresa a migrar para uma ferramenta informática, automática e universal capaz de suportar, reportar e consolidar a avaliação do controlo interno junto de toda a organização. Esta nova ferramenta informatizada deveria:

- Refletir um SCI eficaz e atualizado;
- Percecionar e registar um maior controlo das atividades, minimizando o risco financeiro;
- Possibilitar a visão geral dos processos analisados e permitir de forma atempada avaliações resumidas e consolidadas, sem perda de informação relevante, facilitando assim o conhecimento do negócio e as suas vulnerabilidades.

Esta implementação efetuou-se a nível global, num processo bastante simples e em simultâneo nas diversas empresas do grupo, processando-se em quatro fases distintas:

1. Distribuição do *Template de Excel* com a informação da última avaliação efetuada por cada responsável do controlo pelos diversos países;
2. Revisão do *Template de Excel* e atualização da informação pelos Administradores Locais (*Unit Administrators*);
3. Envio do *Template de Excel* para equipa administrativa dos sistemas (*Group Systems*) para ser carregado na ferramenta;
4. Testes de pré-produção, validação da informação e certificação (*Sign off*).

O trabalho mais ativo, participativo e desafiante ao longo do estágio ocorreu na fase 2 da implementação da nova ferramenta, e pretende-se com este capítulo, relatar e descrever todas as atividades desenvolvidas nesse âmbito. Para efetuar a Revisão do *Template de Excel* de Controlo interno (fase 2) tive de adquirir conhecimentos ao nível da empresa e do seu negócio, dos fatores internos e externos que condicionam as atividades exercidas pela empresa no âmbito do controlo interno, e ter em consideração todas as especificidades e detalhes inerentes aos processos, políticas e procedimentos que suportam o controlo e que são aplicáveis à atividade da organização.

Numa primeira abordagem foram-me proporcionadas as ferramentas necessárias para iniciar o meu trabalho de estágio, que passava por formações intensivas recebidas internamente, cujo conteúdo foi abordado no *Capítulo 2 – Caracterização da Entidade de Acolhimento* e por compreensão de metodologias e técnicas a utilizar no desenvolvimento da tarefa, que são abordadas ao longo deste capítulo. Estes conhecimentos foram muito úteis para a compreensão dos diversos conceitos e são claramente objeto de aplicação prática.

O ponto de partida da Revisão do Sistema de Controlo Interno baseou-se numa análise detalhada dos Objetivos de Controlo que compõem cada um dos Processos. Para cada um, foi necessário analisar o seu âmbito, isto é, identificar a área exposta a um determinado risco e identificar a categoria do objetivo, incorporada na questão de controlo, que se prede com a Integridade, Exatidão, Validade ou Acesso Restrito. A Revisão do Sistema de Controlo Interno passou pelas seguintes fases:

- Seleção dos Responsáveis Operacionais e Níveis de Certificação;
- Seleção dos Processos Aplicáveis e Extensão das Responsabilidades;
- Identificação dos Responsáveis dos Processos e dos Controlos;
- Identificação de Riscos conhecidos nos Processos;
- Revisão dos Controlos Existentes e Avaliação de riscos residuais.

Ao longo do trabalho sempre que necessário, eram agendadas reuniões e entrevistas informais, com diretores, gestores da 1ª linha (*Line Managers*) e pessoas chave no processo de controlo interno para obter um entendimento completo e detalhado dos processos, objetivos, riscos e controlos implementados.

3.1. Revisão do Sistema de Controlo Interno

3.1.1. Seleção dos Responsáveis Operacionais e Níveis de Certificação

Após a análise e consolidação dos diversos objetivos de controlo definidos pela AstraZeneca, a primeira tarefa recaiu sobre a identificação dos administradores locais da ferramenta de controlo (*Unit Administrators*) e dos níveis de certificação e atestamento dos controlos (*Sign-off Levels*).

A função de *Unit Administrator* foi-me desde logo atribuída, tendo em conta o objetivo do meu estágio curricular. Ficando assim responsável, pela manutenção da ferramenta informática, pelo planeamento das atividades, bem como pela revisão do SCI, que é apresentada ao longo do relatório. Após a implementação da ferramenta informática, seria da minha responsabilidade a elaboração de relatórios para a gestão.

Quanto à atribuição dos níveis de certificação da autoavaliação dos controlos internos efetuada pelos Responsáveis dos Processos e pelos Responsáveis dos Controlos (*Sign-off Levels*), como o ciclo se processa em cadeia, estes fizeram-se acompanhar pela estrutura hierárquica da AstraZeneca. O nível 2 ficou a cargo do Controlador Financeiro Local e no nível 1 o Diretor Financeiro Local. Este último representa a responsabilidade máxima de certificação local de conformidade de cada ciclo. Ao efetuar a certificação, estes intervenientes garantem que tomam conhecimento das deficiências de controlo e das respetivas ações de melhoria que tenham sido identificadas ao longo do ciclo mensal, pelos Responsáveis dos Controlos. Em conjunto, estes atestam que as atividades de controlo que minimizam ou eliminam o risco estão a ser executadas, por forma a produzir os efeitos esperados e a garantir um nível adequado de controlo em matéria de relato financeiro.

Conforme ilustrado no anexo 1, figura 15 – Seleção dos Responsáveis Operacionais e Níveis de Certificação, os responsáveis foram identificados pelo Nome e pelo *Personal Identification Code* (PRID), que é o código único de identificação do colaborador. Para determinar os níveis de aprovação, foi ainda necessário, indicar a função que o colaborador desempenha na AstraZeneca.

3.1.2. Seleção dos Processos Aplicáveis e Extensão das Responsabilidades

Na fase seguinte da revisão do SCI, efetuou-se o levantamento, documentação e seleção dos Processos de Negócio (*Business Process*) aplicáveis a Portugal, tendo sempre em consideração, os objetivos de controlo dos processos e as atividade que o compõem.

Para cada processo de negócio, conforme ilustrado no anexo 1, figura 16 – Seleção dos Processos Aplicáveis, no *template* de revisão, existiam duas opções: “Sim” para quando o processo é aplicável, isto é, quando se encontra operacionalizado em cada país e é considerado como relevante para efeitos de controlo interno; “Não”, para quando tal não se verifica. Nestes casos, não existia a necessidade formal de instituir controlos, uma vez que não existia risco em matéria de conformidade, eficiência e relato financeiro. A título exemplificativo, em Portugal, não existe produção de bens e por esta razão, o processo *Manufacturing & Product Costing* (Fabricação & Custos do Produto) foi considerado como não aplicável, estando fora de âmbito de controlo interno.

Para os processos considerados como aplicáveis, e tendo em conta os objetivos que os compõem, tive adicionalmente, de determinar a extensão da responsabilidade da execução do controlo. Neste sentido, no *template* de revisão do SCI, conforme ilustrado no anexo 1, figura 17 – Seleção da Extensão das Responsabilidades dos Controlos, existiam três opções a selecionar:

- **Controlo Operado Localmente** – Quando a responsabilidade pela execução do controlo é exclusiva da empresa;
- **Controlo Partilhado** – quando a responsabilidade do controlo é partilhada com uma terceira entidade prestadora de serviços (derivado do processo ser igualmente partilhado);
- **Controlo não Operado** – quando o controlo não é executado por nenhuma das partes.

Esta distinção foi efetuada com referência ao último ciclo de avaliação de FCF aprovado pelo FG&CG. No sentido de promover a consolidação de relato financeiro a nível global, a AstraZeneca identifica *à priori* os objetivos de controlo relevantes no processo de relato financeiro que devem ser cobertos por cada prestador de serviço e coordena as atividades de avaliação e eficácia do controlo. Os países que se relacionam diretamente com serviços de *outsourcing* devem assegurar que, no ciclo de avaliação estão refletidas as atividades de controlo executadas pelos prestadores de serviços que permitem dar cobertura aos objetivos identificados.

3.1.3. Identificação dos Responsáveis dos Processos e dos Controlos

Para Marçal e Marques (2011, p. 15) o controlo das operações que consiste “na verificação ou conferência das operações” deve obedecer ao princípio da segregação de funções. Na fase seguinte, da revisão do template, para cada processo e para cada objetivo de controlo coube-me identificar os *Process Owners* (que, em português designamos de Responsáveis dos Processos) e os *Control Owners* (Responsáveis dos Controlos) de modo a serem definidas responsabilidades claras em matéria de controlo interno e a garantir que o acesso à ferramenta se encontra limitado a funcionários autorizados.

Um *Process Owner* ou Responsável do Processo tem a seu cargo todas as atividades de controlo interno associadas a um processo de negócio. Este é responsável pela consolidação do processo, pelo levantamento e documentação do mesmo, por identificar as deficiências de controlo bem como recomendar oportunidades de melhoria. Cabe ao *Process Owner* assegurar a adequação dos objetivos dos processos aos objetivos da organização, tendo em conta os recursos envolvidos (pessoas, infraestruturas e sistemas), riscos, controlos e *outputs* desejados.

O *Control Owner* ou Responsável do Controlo garante a execução dos controlos previstos para os processos e acompanham o funcionamento do SCI, verificando as evidências de controlo. Mais do que operacionalizar as atividades de controlo, este, deve desenhar, documentar e validar os respetivos controlos. Na figura seguinte estão resumidos os principais objetivos e responsabilidades de cada uma das partes.

Responsável do Processo (<i>Process Owner</i>)	
Objetivos	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Promover a execução dos processos de forma eficiente e integrada; • Garantir a melhoria contínua dos processos e respetivos controlos; • Garantir o equilíbrio entre o sistema de controlo interno e objetivos de negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovar a definição dos processos e respetivas alterações; • Validar e avaliar os riscos identificados por processo e os controlos adequados para a sua mitigação; • Garantir a atualização de toda a documentação;
Responsável do Controlo (<i>Control Owner</i>)	
Objetivos	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Suportar o Responsável do Processo na monitorização da conformidade de funcionamento e melhoria contínua do sistema de controlo interno negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar o funcionamento do sistema de controlo interno, identificando e reportando falhas na execução de controlos estabelecidos; • Propor alterações aos controlos existentes tendo em conta a identificação de novos riscos ou formas de controlo mais eficazes ou eficientes;

Figura 10 - Objetivos e Responsabilidades dos Responsáveis dos Processos e Controlos.

Fonte: Elaboração própria.

A revisão destas responsabilidades foi bastante intuitiva pois fez-se acompanhar pela estrutura hierárquica da empresa. Os Responsáveis dos Controlos e os Responsáveis dos Processos são os funcionários cuja função, tem uma maior proximidade à área de controlo, e que têm competências, habilitações necessárias, e experiência profissional adequada para atestarem a efetividade do controlo. Os Responsáveis dos Processos são os *Line Managers*, (que são quem reportam em primeira linha a cargos de direção ou gerência) e os Responsáveis dos Controlos de categoria profissional inferior, são os que reportam diretamente aos *Line Managers*. Na dúvida quanto à identificação destes últimos, solicitava aos Responsáveis dos Processos que nomeasse um dos elementos da sua equipa. Atendendo ao princípio da segregação de funções, apenas tive de garantir, nesta fase, que ao mesmo colaborador não lhe era atribuída a responsabilidade do processo e a do controlo, pois a verificação ou a conferência das operações deverá ser efetuado por pessoas diferentes das que intervém na sua realização ou registo (Costa, 2014, p. 240).

Nesta fase foi-me solicitada que indicasse o nome e a função da pessoa responsável pelo processo e pela execução da atividade de controlo, conforme o anexo 1, figura 18 – Identificação dos Responsáveis dos Processos e dos Controlos.

3.1.4. Identificação de Riscos conhecidos nos Processos

Após a identificação dos processos e recursos operacionais, houve a necessidade de verificar quais os riscos suscetíveis de afetar o desempenho dos mesmos. A fase seguinte da revisão do SCI incidiu sobre a identificação e avaliação do risco de negócio de cada processo, que poderá resultar na existência de erros significativos no reporte financeiro. Segundo James DeLoach, citado por Moraes e Martins (2013, p. 130) o risco de negócio é “o nível de exposição a incertezas que a empresa deve compreender e gerir de forma efetiva na execução das suas estratégias, para atingir os objetivos de negócio e de criação de valor”.

Nesta fase, foram desenvolvidas várias sessões em conjunto com os Responsáveis dos Processos e com os Responsáveis dos Controlos com a finalidade de se fazer um levantamento dos fatores de risco, que podem afetar negativamente a área e comprometer a consecução dos objetivos definidos. Para cada Processo de Negócio, foram listados, possíveis entraves, obstáculos, ameaças e exposições que possam impedir o alcance de um objetivo. Em conjunto pretendíamos refletir sobre as seguintes questões:

- O que pode correr mal ao longo do processo?
- Que ativos precisamos de proteger?
- O que poderá ser roubado?
- Qual a maior exposição legal?
- Qual a probabilidade de existência de erros no processo com impacto nas demonstrações financeiras e elementos do reporte financeiro?
- Qual o papel dos serviços de *outsourcing* no processo?
- Quais as alterações suscetíveis de ocorrer no processo?

Para cada um dos Processo de Negócio, considerado como aplicável, procurou-se avaliar fatores como a dimensão, complexidade do processo, o volume de transações associadas, a estrutura, a centralização e o grau de estabilidade do processo para classificar o processo como de “alto risco” ou “baixo risco”, conforme ilustrado no anexo 1, figura 19 – Classificação do Risco Conhecido dos Processos. O conhecimento do negócio, da empresa, das atividades e dos processos também constituíram uma mais-valia para identificar fontes de risco do reporte financeiro, da salvaguarda dos ativos e da conformidade das políticas e normas existentes. É através da identificação dos riscos conhecidos que podemos implementar atividades de controlo e processos de correção e melhoria, capazes de mitigar esses riscos.

3.1.5. Revisão dos Controlos Existentes e Avaliação de Riscos Residuais

As atividades de controlo são as políticas e os procedimentos adotados ao longo do tempo que contribuem para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas de forma adequada e oportuna garantindo a fiabilidades das operações (COSO, 2007). Em termos práticos, o controlo das operações, dá-se através de ações, tais como aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, entre outras, desenhadas para prevenir, detetar ou mitigar riscos de erros e/ou fraude identificados e, dessa forma, auxiliar a organização no cumprimento dos seus objetivos e diretrizes. (Costa, 2014, pp. 239-240).

Para cada objetivo de controlo, encontrava-se descrita uma atividade de controlo que contém uma referência, que permite identificá-lo, uma frequência de execução, uma prova de validação e uma avaliação do risco de controlo. Nesta fase do trabalho, foi efetuada uma revisão aos controlos internos existentes e a todos estes componentes, de modo a garantir que:

- O controlo implementado está atualizado e que a respetiva documentação é adequada quanto à descrição do procedimento de execução (descrição) e à evidência de realização da atividade (validação);
- A frequência e função do mesmo permite prevenir ou detetar erros em tempo oportuno (frequência);
- O controlo implementado mitiga os riscos associados aos objetivos, ou que pelo menos, estão num nível aceitável (avaliação do risco).

Nesta fase do trabalho foi necessário recorrer novamente a sessões e entrevistas informais com os Responsáveis dos Processos e com os Responsáveis dos Controlos, diretamente envolvidos em cada Processo de Negócio, pois são estes que detêm as informações necessárias, financeiras e não financeiras, para que efetuasse a revisão das atividades de controlo. Os intervenientes identificavam os controlos atualmente em uso para suportar os objetivos definidos, e de seguida, após validar que o controlo é suficiente para mitigar o risco, e que atinge o objetivo definido, procurou-se reescrever a atividade de controlo, de modo a garantir que satisfazia cumulativamente os seguintes atributos, definidos pela AstraZeneca Global: **Quem** – evidencia o responsável por operacionalizar o controlo. Exemplo: CFO, *Finance Coordinator*, *Legal Manager*; **O quê** – evidencia o tipo ou a natureza do controlo que está a ser operacionalizado. Exemplo: Reconciliação, revisão, aprovação, comparação, restrição de acesso, supervisão; **Quando** – evidencia a frequência com que o controlo é operacionalizado. Poderá ser em função de uma periodicidade definida (diária, semanal, mensal, anual ou outra) ou de um acontecimento específico (que, neste caso deverá ser documentado o acontecimento que dá origem ao controlo). Exemplo: Sempre que se verifica a entrada de um novo

colaborador; **Porquê** – Evidencia o propósito e o resultado do controlo. Corresponde ao resultado ou evidência da sua execução (*output*) Exemplo: Detetar diferenças entre X e Y; e, **Como** – evidencia o método pelo qual cada controlo é executado e documentado. Corresponde aos elementos necessários à realização do controlo, isto é, ao elemento a validar e referência de comparação (*input*). Exemplo: Extrair o relatório Z do sistema. A título exemplificativo, na figura seguinte é apresentada a descrição de uma atividade de controlo na área de Compras, que atende cumulativamente aos atributos mencionados.

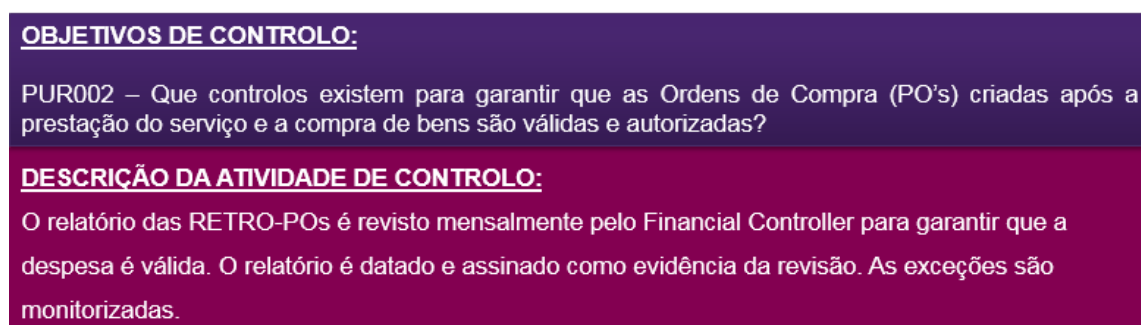


Figura 11 – Estrutura da Descrição de uma Atividade de Controlo

Fonte: Adaptado do Sistema de Controlo da AstraZeneca.

Ainda nesta temática, procurei dar o meu contributo e desafiar os Responsáveis dos Controlos a encontrar a melhor forma de atestar um controlo. Para tal, e recorrendo aos diversos tipos de controlos internos, abordados no *capítulo 1.2.4. – Tipos de Controlo Interno* procurei juntamente averiguar quais os mais adequados a cada objetivo, por forma a reduzir ou a eliminar os riscos identificados, assegurando que a informação usada para a sua execução é fiável e apropriada. Dentro dos quais se destacam os seguintes:

- **Aprovação** - Controlos que requer a aprovação de um indivíduo ou grupo antes de determinada atividade ocorrer, dentro das atribuições de competências definidas e diretrizes estabelecidas. Exemplo: A constituição de provisões para Clientes de Cobrança Duvidosa são aprovadas em conformidade com o documento de delegação de competência em vigor da AstraZeneca (*Delegation of Authorities - DOA*).
- **Revisão** – Controlos de provas de conferência independente, que possibilitem não só atuar sobre o sistema, como sobre o trabalho de cada pessoa de forma a minimizar erros. É requerido a um indivíduo ou grupo que avaliem informações específicas contra diretrizes estabelecidas ou expectativa. Exemplo: Reconciliações bancárias devem incluir uma revisão de transações não autorizadas ou duplicadas.

- **Acesso Restrito** - Controlos que restringem física e logicamente de partes internas e externas o acesso aos bens da empresa e registo. Exemplo: O acesso ao sistema deve ser autorizado de acordo com diretrizes previamente estabelecidas e os direitos de acesso são restritos em linha com as funções de cada colaborador.
- **Reconciliação** - Controlos manuais ou automáticos que verificam dados entre, pelo menos, duas fontes de precisão e abrangência. Asseguram a integridade, a precisão e a validade das informações. Exemplo: *Finance Trainee* valida o saldo dos cheques depositados entre a folha de controlo e o extrato bancário, numa base diária.

Nesta fase, foi efetuada também uma análise das discrepâncias (*Gap Analysis*), face ao *Framework* de Ciclo de Avaliação (FCF) adotados nas outras empresas do grupo. O propósito visava a uniformização do reporte financeiro a nível global. No entanto, em alguns dos controlos, tal não foi posto em prática, porque verificou-se que, para o mesmo objetivo de controlo, eram utilizados critérios próprios para exercer o controlo e eram implementados controlos complementares ou adicionais, face à especificidade das atividades operacionais que são desenvolvidas e documentadas na AstraZeneca Portugal.

Quanto à frequência de validação do controlo, que consiste na periodicidade em que o controlo é exercido, foi em conta, o volume de controlos que cada responsável tem a seu cargo e a necessidade lógica, real e justificada da execução do mesmo, que poderá ser numa base mensal, trimestral, semestral, anual ou aquando de determinada ocorrência.

Se no capítulo 3.1.4. *Identificação dos Riscos conhecidos dos Processos*, se identificou os fatores de riscos associados a cada Processo de Negócio, nesta fase coube-me ainda avaliar o risco de cada atividade de controlo, que consistiu na identificação e análise dos fatores que podem afetar a consecução dos seus objetivos. Segundo Moraes e Martins, (2013, p. 132) cada entidade deve adotar uma metodologia específica para implementar o seu processo de avaliação de risco e, como tal, a avaliação do risco foi efetuada através de critérios definidos pela AstraZeneca Global. Para a empresa, existem diversos tipos de fatores de risco que, podem afetar os objetivos, as operações ou os recursos, num determinado período, entre os quais:

- **Alteração de Processos, Pessoas e Sistemas** – atividades de controlo desenhadas para controlar novos processos ou que a sua execução seja posta em causa pela rotatividade de pessoal devem ser avaliadas como tendo um risco maior. Por outro lado, uma atividade de controlo estável traduz uma segurança na execução da mesma, e como tal o risco que acarreta não é significativo.

- **Impacto nas Demonstrações Financeiras** – Todas as atividades com impacto nas demonstrações financeiras, em termos qualitativos ou quantitativos das rubricas contabilísticas devem ter um risco elevado.
- **Julgamentos Requeridos** – Quando para a execução da atividade de controlo sejam necessário fazer-se julgamentos, contra os limiares da avaliação ou determinar se algo é adequado ou não, deve-se classificar esta atividade de controlo como de alto risco, isto porque, o julgamento é tal, que o nível de tolerância para erros de julgamento é bastante grande. Por exemplo: Critérios de Constituição de Provisões.
- **Áreas de fraqueza conhecida:** Em resultado de testes anteriores ou relatos de outras regiões, certos controlos podem ser historicamente propensos a falhas ou exceções e portanto, esses controlos devem ser avaliados como de alto risco.
- **Complexidade** – Uma atividade de controlo complexa de executar é caracterizada por abranger um elevado número de processos e de requerer *inputs* de inúmeras fontes. Para este tipo de atividades a probabilidade de ocorrer problemas e entraves na sua execução é elevada, e, como tal, o controlo deve ser avaliado como tendo um risco elevado. Por outro lado, quando um controlo é simples de ser operado há um risco menor e, portanto, poderíamos considerar a atividade como tendo um risco menor
- **Nível de Intervenção Manual** – prende-se com o facto de o funcionamento e a operacionalização de uma atividade de controlo requerer ou não uma intervenção manual significativa. Há um risco de erro associado aos processos manuais e portanto, a uma atividade de controlo mais automatizada o risco inerente é mais baixo.
- **Controlos de Compensação** – Este fator de risco permite avaliar a atividade de controlo à luz de outros controlos implementados nas unidades locais. Quando existem controlos compensatórios, caso uma atividade de controlo não esteja a ser operada, o impacto da não execução não é significativo pois existem outras atividades capazes de controlar o risco exposto. Como tal, deve ser classificado como de baixo risco.

A avaliação do risco foi feita através da análise do binómio Impacto³/Probabilidade⁴, conforme ilustrado na figura seguinte:

Área	Risco Elevado	Risco Médio	Risco Baixo
Nível de Alteração de Processos, Pessoas e Sistemas	Significante	Com duração certa	Mínimo
Impacto nas Demonstrações Financeiras	Elevado	Materialmente Relevante	Mínimo
Julgamentos Requeridos	Significantes	Históricos	Mínimos
Áreas de Fraqueza Conhecidas	Falhas	Recomendações	Não
Complexidade	Significante	↔	Mínimo
Nível de Intervenção Manual	Significante	↔	Mínimo
Nível de Controlos de Compensação	Baixo	Algum	Elevado

Figura 12 - Matriz de Avaliação do Risco

Fonte: Material Disponibilizado pela entidade de acolhimento.

Os riscos, com probabilidade considerável de ocorrer e com um impacto potencial considerável, eram identificados como significativos. Como se depreende da matriz, os riscos a serem prioritariamente tratados, eram os de impacto alto e probabilidade também alta. Isto porque, o impacto teria grandes consequências para a empresa, podendo mesmo por em causa a sua continuidade, o que acrescido ao facto de ter também uma probabilidade de ocorrência alta, o torna num dos riscos mais sensíveis para uma entidade, e, como tal deverá ser tratado de forma delicada. A título ilustrativo, de seguida é exposto um exemplo de avaliação de risco.

OBJETIVOS DE CONTROLO:

CAB001 - Que controlos existem para garantir que o acesso físico aos cheques em branco é restrito de modo a prevenir transações não autorizadas e fraudulentas?

CAB010 - Que controlos existem para garantir que os cheques recebidos são guardados num local seguro e que são depositados integralmente?

BAIXO RISCO

Figura 13 – Risco de dois dos Objetivos de Controlo da área de *Cash & Banking*.

Fonte – Adaptado do SCI da AstraZeneca

³ Impacto –Consequências do acontecimento ou evento do ponto de vista financeiro e não financeiro

⁴ Probabilidade –Potencialidade de o acontecimento ou evento ocorrer.

Os objetivos de controlos ilustrados na figura anterior, prendem-se com o Acesso Restrito, a Segregação de Funções e com a Utilização apropriada dos Meios Financeiros Líquidos. A questão é colocada pela AstraZeneca Global, para averiguar que atividades de controlo estão implementadas localmente de modo a:

- Restringir o acesso físico aos cheques;
- Garantir que os colaboradores que efetuam registos nas contas correntes dos clientes não tenham acesso aos valores recebidos;
- Controlar que as importâncias recebidas em cheque não são utilizadas para efetuar possíveis pagamentos, sendo prontamente depositadas.

Na descrição da atividade de controlo, é mencionado que de facto todos os cheques recebidos são guardados num local seguro (cofre com acesso restrito e vigiado 24h por dia, 7 dias por semana) pelo *Finance Trainee*. Os cheques são depositados no banco, duas vezes por semana pela sua totalidade. Os pagamentos em cheque são minimizados, mas se existirem, devem ser assinados por duas pessoas conforme as procurações bancárias em vigor, que refletem o DOA. Este documento, estabelece os limites internos de autorização de despesa para cada função e/ou senioridade na organização. Numa perspetiva legal (e externa) apenas os gerentes e procuradores podem comprometer a companhia a qualquer despesa. Os cheques só deverão ser assinados na presença dos respetivos comprovativos de suporte e a pessoa responsável deverá ficar sempre com uma cópia do cheque emitido. O risco destes controlos é considerado como baixo na medida em que, por um lado o impacto nas Demonstrações Financeiras é baixo (os recebimentos e pagamentos por cheque representam menos de 1% do Volume de Negócios da AstraZeneca Portugal; e por outro, existem controlos de compensação (a empresa prestadora de serviços efetua reconciliações bancárias mensalmente e todos os pagamentos devem ser aprovados em linha com o DOA).

Quanto à questão da validação, poderíamos defini-la como o sexto atributo de uma atividade de controlo e que procura responder à questão **Onde**, no qual referenciamos o local físico ou digital do arquivo das evidências da operacionalização do controlo. Por exemplo: Armário X; Link Y. Mais uma vez para cada objetivo de controlo, assegurou-se que os Responsáveis dos Controlos iriam ser capazes de produzir evidências da execução das atividades de controlo. Estas designam-se de provas de comparação de um evento ou transação com um elemento de referência de forma a considerar como válido ou inválido esse mesmo evento ou transação e podem ser do tipo:

- Documento/formulário, descrevendo os resultados do controlo, devendo existir evidência escrita através de assinatura ou rubrica, do Responsável do Controlo;

- Carimbo, rubrica ou outra forma de evidência da atividade de controlo efetuada em documentos;
- Documento a suportar autorização de eventos ou transações de acordo com o DOA (delegação de competências em vigor)
- Listagem (tipo *checklist*) evidenciando a execução de diversas verificações.

Após análise e discussão sobre todas estas questões, ao nível da descrição, frequência, evidência de validação e risco, a informação das atividades de controlo foi incorporada no *template* conforme ilustrado no anexo 1, figura 20 – Revisão dos Controlos e Avaliação dos Riscos Residuais.

Finalizada a revisão do *template* de controlo interno, que na prática se traduziu na revisão do SCI da AstraZeneca, este foi validado localmente pelo *Local Financial Controller* e posteriormente o mesmo foi enviado para a equipa dos sistemas (*Group Systems*) por *email* para ser carregado e entrar em produção, após todos os testes efetuados. A ferramenta de controlo interno foi implementada com sucesso. Todos os colaboradores, incluindo eu, assistiram a formações sobre a utilização e funcionalidades da nova ferramenta. Eu, enquanto Administradora Local tive necessidade de me debruçar sobre o tema, pois era responsável por esclarecer todas as dúvidas aos Responsáveis dos Controlos e Responsáveis dos Processos. Para este efeito, a AstraZeneca Global disponibilizou manuais explicativos, que tive de estudar e assimilar.

3.2. Monotorização da Avaliação Controlos Internos

Já na fase final do estágio, foi-me proposto, enquanto Administradora Local da ferramenta de Controlo Interno (*Unit Administrator*) efetuar a monotorização da mesma.

De facto, o SCI é estruturado para ser utilizado com eficácia por um determinado período na empresa, devendo ser adaptado com o passar do tempo. As atividades de controlo como resposta ao risco que anteriormente se mostravam eficazes, podem tornar-se inócuas, e o controlo pode perder a eficácia ou deixar de ser executado, ou simplesmente os objetivos podem mudar. Isto ocorre devido às mudanças no cenário da organização, a rotatividade de pessoas, falhas que podem ocorrer no processo de supervisão e até mesmo a falta de recursos materiais ou tempo adequado (COSO, 2007). Esta situação, demonstra a necessidade de se verificar e observar as circunstâncias para as quais o controlo foi instituído, evitando a sua fragilidade. O ciclo anual de avaliação do controlo interno tem de acompanhar a realidade da organização e assegurar a flexibilidade na gestão de cada controlo.

Neste sentido, a monitorização do SCI proposta, foi efetuada numa base mensal e passava por:

- Acompanhar os planos de ação definidos pelos Responsáveis dos Controlos;
- Elaborar e divulgar os relatórios de gestão de riscos e controlos internos;
- Alterar a responsabilidade do controlo na ferramenta após aprovação do pedido pelo Diretor Financeiro Local e Controlador Financeiro Local;
- Analisar as provas de evidência e da documentação gerada no ciclo mensal de autoavaliação;
- Efetuar testes substantivos com o objetivo de obter um grau de confiança razoável de que os procedimentos de controlo estão a ser aplicados de acordo com o pré-estabelecido;
- Reunir com o Diretor Financeiro e Controlador Financeiro Local para analisar os resultados da monitorização e recomendar ações corretivas.

Mensalmente extraía da ferramenta informatizada diversos relatórios, conforme o anexo 2, figura 21 – Tipos de Relatórios disponibilizados pelo *Financial Controls and Assurance System* (FCAS) com listagens de controlos não submetidos dentro do prazo estabelecido, (*Overdue Controls Report*) e o relatório de certificação (*Signed off Controls*). Este último tinha uma importância acrescida pois sintetizava os resultados dos testes de autoavaliação da eficácia de desempenho de cada controlo efetuada pelo Responsável do Processo e Responsável do Controlo.

O resultado da avaliação da eficácia operacional de um controlo resultava numa classificação dicotómica entre Controlo Efetivo/Controlo Inefetivo. Um controlo é considerado como **eficaz** quando, é capaz de atender a todos os objetivos de controlo estabelecidos (eficácia) e quando está a ser executado conforme documentado e de forma contínua (operacionalidade). Por outro lado, um controlo é considerado **ineficaz** quando este não produz os resultados para os quais foi desenhado em termos de objetivos de controlo (eficácia) e/ ou não está a ser realizado de acordo com o documentado.

Para testar a eficácia operacional das atividades de controlo foram utilizadas um *mix* de diversas técnicas e testes independentes, tendo em consideração a natureza do controlo a testar, nomeadamente:

- **Inquéritos / entrevistas** - Obter a confirmação através da discussão da efetividade dos controlos juntos dos respetivos responsáveis;

- **Observação** – Assistir em tempo real à operacionalidade do controlo. Por exemplo acompanhar o processo de encomendas e verificar que o CFO aprova pedidos excecionais de vendas para determinados clientes;
- **Inspeção** – Analisar as provas de evidências e da documentação gerada no ciclo mensal de autoavaliação com o propósito de validar que o controlo está a ser operado tal como descrito;
- **Reexecução** – Que consiste em realizar a atividade de controlo tal como se encontra descrita e desenhada para garantir que os resultados obtidos pelo Responsável do Controlo são válidos e coincidentes.

A decisão sobre a técnica a utilizar dependia da natureza do controlo e do nível de risco que pretendíamos controlar. Esta escolha está diretamente relacionada com parâmetros de segurança e do grau de eficácia na prevenção e deteção de erros e irregularidades que as próprias atividades de controlo nos proporcionam, conforme elucidado no gráfico seguinte.



Gráfico 1 - Nível de Segurança e Técnicas de Teste

Fonte – Material Disponibilizado pela entidade de acolhimento.

Assim, para áreas onde exista um baixo volume / valor associado às transações realizadas, uma complexidade reduzida na realização do controlo, ou um baixo nível de risco associado ao processo ou para controlos automatizados, realizaram-se testes de Observação e Inquéritos, pois são áreas que a Astrazeneca considera que o foco é menor. Por outro lado, nas áreas onde existia um elevado volume/valor associado às transações realizadas, uma elevada complexidade na realização do controlo, um elevado nível de risco (incluindo risco de fraude)

associado ao processo ou para controlos manuais recorreu-se a testes de Inspeção e Reexecução, tratando-se de áreas mais críticas e sensíveis para a empresa.

Os testes realizados variavam no âmbito e frequência, dependendo do grau de significância dos riscos associados. As áreas de maior risco e as atividades de controlo como resposta a riscos elevados e prioritários foram avaliadas com maior frequência.

Na amostra dos controlos a validar procurou-se garantir que esta era representativa da população testada, sendo selecionada de forma totalmente aleatória. Para efeitos de dimensão do número de controlos a selecionar, aplicaram-se métodos estatísticos que têm em consideração a natureza (manual ou automático) e a frequência de execução do controlo a testar (anual, trimestral, mensal, semanal, diário ou várias vezes ao dia), conforme a figura abaixo.

Frequência de Controlo	Nº da Amostra Sugerida
Mais que uma vez diariamente	6-12
Diariamente	5-10
Semanalmente	2-4
Mensalmente	1-2
Trimestralmente	1-2
Anualmente	1

Figura 14 - Frequência de Controlo vs Nº de Controlos a Selecionar

Fonte – Material Disponibilizado pela entidade de acolhimento.

No caso dos testes revelarem uma instância ineficaz, o tamanho da amostra aumentava, a fim de melhor determinar se a instância foi um incidente isolado ou indicativo de um problema mais amplo.

Os testes aos controlos foram registadas num documento de suporte criado para o efeito. Quando ficava demonstrado que a atividade de controlo não era adequada ou quando se identificavam possíveis melhorias quanto à sua eficiência e/ ou eficácia, registavam-se as deficiências de controlo correspondentes (pontos fracos) e oportunidades de melhoria criando assim, os designados planos de ações. Estes eram analisados pelo *Local Financial Controller* e pelo Diretor Financeiro com vista a melhorar processos, minimizar riscos ou a solucionar problemas identificados durante o ciclo de autoavaliação.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE CRÍTICA DO ESTÁGIO E CRIAÇÃO DE VALOR

A realização do estágio curricular, para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Financeira, na AstraZeneca tornou-se uma oportunidade de trabalhar junto de profissionais competentes e com elevada experiência.

A integração na empresa foi um pouco temerosa, pois o medo de errar e de não estar à altura era um sentimento presente, no entanto, foi notável o apoio de todos e o prazer e a vontade com que me acolheram.

Os conhecimentos que adquiri ao longo da minha Licenciatura em Gestão e no Mestrado em Gestão Financeira tornaram-se cruciais para exercer as inúmeras tarefas desenvolvidas no período de estágio na área do Controlo Interno. Tive a oportunidade de pôr em prática alguns conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico nomeadamente, disciplinas como, Contabilidade e Controlo de Gestão e Risco Financeiro das Empresas e Instrumentos Financeiros, como também desenvolver competências pessoais, designadamente: a capacidade de comunicação e de adaptação a novos ambientes, metodologias de trabalho em equipa, e claro organização e flexibilidade.

Para o desenvolvimento destas tarefas, foi necessário conhecer toda a estrutura e organização da empresa e, subsequentemente, os mecanismos existentes e desejáveis no âmbito do controlo interno. Deste modo as primeiras semanas foram de formação que visou preparar-me para as tarefas a desempenhar. Da minha parte, foi assim exigido um esforço redobrado, não só no tempo dedicado à própria formação, mas também no trabalho efetuado em casa, na análise aos objetivos de controlo interno.

Uma das dificuldades sentidas inicialmente prendia-se com a forma como as minhas tarefas poderiam ser percecionadas e interpretadas pelos colaboradores intervenientes no SCI da AstraZeneca. Não queria de todo, que fosse visto, como algo negativo ou pejorativo, dado o seu carácter de inspeção, que procurasse detetar eventuais erros, falhas ou deficiências aos controlos já existentes. Mas, pelo contrário pretendia criar valor e contribuir para a melhoria da eficácia e eficiência dos recursos, revendo os mecanismos de controlo. Deste modo procurei que o controlo interno fosse bem compreendido pelos colaboradores e tentei criar desde o início um relacionamento forte de confiança com todos os meus colegas de modo a superar este meu receio.

Ao longo das reuniões e entrevistas realizadas era notável a troca constante de conhecimentos e apoio para ultrapassar as dificuldades sentidas no decurso do meu trabalho. Através destas, os participantes tiveram oportunidade de discutir riscos transversais a diversas funções e hierarquias, atividades de controlo a implementar e melhorias necessárias ao SCI.

Aqui, outros dos receios prendia-se com o facto de, nas reuniões contar com a presença simultânea de *Managers* e subordinados, pois não queria correr o risco de estes últimos, se sentirem intimidados em discutir falhas aos controlos na presença de chefias, evitando assim que os comentários sobre os riscos e as falhas nos controlos se tornassem pessoais.

Foram vários os desafios colocados ao longo da Revisão do SCI. Na fase da **Seleção dos Processos**, tive a consciência, conforme emanado por diversos autores que, um SCI não se restringe apenas às atividades contabilísticas e administrativas, mas que envolve todas as atividades críticas à boa gestão. O propósito foi alinhar a natureza e extensão dos controlos às áreas e processos que resultem num maior risco quanto à fiabilidade do relato financeiro, à salvaguarda dos ativos e à conformidade possibilitando uma utilização mais eficiente dos recursos na constituição, avaliação e melhoria dos FCF. É importante que as entidades prestadoras de serviços possuam um controlo adequado sobre as operações e transações que desenvolvem, sob o risco da eficácia do SCI da empresa ser posta em causa. Os princípios e procedimentos de controlo interno devem abranger todos os aspetos da atividade da empresa.

Na fase da **Identificação da Extensão das Responsabilidades (Responsáveis dos Controlos e dos Processos)**, mais do que identificar a autoridade e responsabilidade, o desafio colocou-se em perceber e dar a conhecer o impacto que esta tarefa tem ao longo do ciclo anual de autoavaliação, nomeadamente nas fases de avaliação de riscos e de validação. De acordo com Costa (2014, p. 236) “a definição de autoridade e delegação de responsabilidades dentro de uma empresa tem como objetivo fixar e limitar dentro do possível, as funções de todo o pessoal”. É importante que cada um dos responsáveis compreenda os limites das suas responsabilidades e a importância das suas funções e como se enquadram na estrutura geral de riscos e controlo da AstraZeneca e se relacionam entre si e com o trabalho dos outros.

Esta tarefa também teve como objetivo transmitir que o controlo interno não é somente um manual de políticas e documentos. O SCI é concebido e implementado por pessoas, afetando a atuação de todos os membros da empresa. No entanto, dado que o modelo adotado se baseia num sistema de autoavaliação de risco, ressalvo que em todos os casos, a responsabilidade pelos objetivos de negócio, processos, riscos e controlos e sua identificação adequada recai sobre os Responsáveis dos Controlos.

Na fase de **Avaliação de Risco**, quer dos riscos conhecidos dos processos, como na fase da avaliação do risco de controlo das atividades, o meu maior receio era o facto das pessoas poderem encobrir as deficiências dos processos ou a camuflar os riscos que lhes estão associados, o que dificultaria todo o processo de gestão de riscos.

Destacamos, que o risco constitui um ponto único de referência que atua sobre o modo pelo qual essa pessoa identifica, avalia e responde a riscos, efetuando julgamento crítico. (COSO, 2007). O risco encontra-se resumido nas falhas de processos internos, de pessoas ou sistemas inadequados, ou ainda na ocorrência de eventos futuros. Fatores internos como externos com impacto no negócio, incluindo a natureza e extensão de alterações aos mesmos, poderão resultar no risco de erros significativos. Assim a avaliação foi efetuada com o conhecimento de dados gerados internamente, baseada na experiência passada da organização para calcular as estimativas, probabilidades e impactos, os quais fornecem uma base mais objetiva, tendo em consideração que os fatores que influenciam os eventos podem modificar-se com o passar do tempo.

Esta tarefa possibilitou a simplificação do SCI e o modo como os responsáveis o interpretam o controlo numa envolvente de risco, isto é, pela sua probabilidade de ocorrência face aos riscos a que se encontra sujeito. Em vez de olharem para o processo de negócio como algo que está integrado no sistema de controlo, estes puderam percecioná-lo numa envolvente de risco mantendo o foco na necessidade de implementação de controlos que efetivamente resultem em risco para a organização.

Na fase da **Revisão dos Controlos** verificou-se que não basta que diferentes atividades de risco e controlo existam, o desafio é determinar funções específicas e coordenar com eficácia e eficiência todos os objetivos de controlo, de forma que não haja lacunas, duplicações desnecessárias na cobertura (*The Institute of Internal Auditors*, 2013, p. 1). Por outro lado, verificou-se que um controlo classificado com um determinado risco também é relevante para mitigação de outros riscos. Nestes casos, as atividades de controlo eram as mesmas para diferentes objetivos. Na prática na revisão das atividades de controlo efetuou-se uma referência cruzada para outros controlos já descritos e revistos. As atividades de controlo exercidas no âmbito do controlo interno não devem ser um fim em si mesmas, elas devem ser entendidas como uma forma evolutiva do sistema de controlo que, com a experiência granjeada e o decorrer do tempo da sua operacionalização, deve preconizar uma constante evolução e adaptação das atividades de controlo às tarefas e ações da organização, bem como aos objetivos pretendidos pela sua direção, conforme anteriormente mencionado por Emmanuel (1990, p. 119).

Nesta fase, tentei sempre reforçar que o Responsável do Controlo é agente que assegura a existência de evidências da execução da atividade de controlo, que poderão vir a ser consultadas pelo *Local Financial Controller* ou pelo CFO, no processo de monitorização mensal ou por equipas de auditoria no âmbito de testes de eficácia. Uma adequada

documentação do SCI e das evidências geradas pelos seus procedimentos de controlo é indispensável para a sua auditoria.

Na realidade foi desafiante validar que a atividade de controlo era a mais adequada e a mais eficiente para mitigar um risco exposto. Nestes casos, sempre que suscitavam dúvidas era o *Financial Controller* que avaliava a adequada descrição do controlo.

Após a implementação da ferramenta informática, na fase de **monitorização e avaliação dos controlos internos**, mais do que aferir o desempenho das atividades de controlo, o meu verdadeiro contributo foi auxiliar todos os Responsáveis dos Controlos a avaliar os seus próprios controlos. É certo que a monitorização foi efetuada numa base mensal, mas, foi-me transmitido que é de extrema importância efetuar uma monitorização contínua a controlos documentados pela primeira vez, ou cuja descrição da atividade de controlo tenha sido alterada, ou até mesmo a controlos cuja avaliação no ciclo de autoavaliação anterior tenha sido considerada como inefetiva. Estes controlos requerem uma atenção especial em matéria de controlo interno. Na prática, um sistema de controlo adequado deverá ser capaz de prever ajustamentos, a novas situações que estejam fora do alcance da empresa. Os responsáveis do SCI devem procurar novas formas de conciliar e prever situações de inadaptabilidade, devendo a estrutura estar dotada de procedimentos e políticas de antecipação de riscos, de forma a minimizar as consequências e otimizar o desempenho.

O presente relatório de estágio não é mais do que um simples relato e uma reflexão tendo por base o julgamento critico fundamento na extensa bibliografia disponível sobre esta temática. Neste sentido, quero deixar algumas considerações, que estão naturalmente sujeitas a discussão pelos responsáveis da organização, devendo ser a própria empresa a avaliar a sua implementação:

- **Duplicação e Interligação de Controlos** – Da análise efetuada a alguns dos controlos, sou da opinião que, atendendo à relação custo/benefício, a execução de algumas das atividades de controlo não compensam os o custo e a quantidade de recursos utilizados. Pelo que, existem formas mais económicas de se atingir o mesmo nível de segurança através de outros processos, que por si asseguram o objetivo de controlo. Como por exemplo no processo de *Purchasing* – Faturas recebidas na *Marketing Company* sem indicação do número ordem de compra)
- **Controlos Internos Partilhados** – Apesar dos serviços de *Outsourcing* serem assegurados por contratos globais e utilizarem metodologias próprias para a avaliação dos controlo e lhe serem atribuídos globalmente acessos próprios a aplicações que os responsabilizam (*e-room*), localmente, deveriam ter acesso e utilizar o FCAS para

reportar e carregar as evidências da execução dos controlos, para que, a qualquer momento pudessem ser consultadas e auditadas pelo CFO local.

- **Automatização de controlos** - Considero que deve ser efetuado um trabalho contínuo com vista a melhorar e automatizar os processos de controlos, pois em alguns casos verifica-se que a inexistência de controlos automatizados leva à necessidade de serem criados controlos manuais de substituição o que é mais trabalhoso. É desejável também que a utilização de outras aplicações desenvolvidas pelos próprios utilizadores de forma *ad-hoc*, tais como folhas de cálculo, bases de dados ou relatórios configuráveis, sejam substituídos por processos automatizados desenvolvidos nos sistemas utilizados pela empresa, já que a sua manutenção acarreta riscos de fraude pondo em causa a finalidade da informação associada ao processo de reporte financeiro. Estes tipos de controlos, por sua vez, têm de ser posteriormente avaliados pelos auditores. Em alternativa, caso não seja viável, devem-se implementar controlos que protejam a informação constante dessas aplicações bem como o acesso às mesmas.
- **Programas de Treino** – É sugerido também que sejam oferecidos programas de treinos aos responsáveis dos controlos, a fim de que os mesmos tenham maior conhecimento sobre a importância das suas atividades para o bom desempenho da organização.

De forma geral contribuí para um SCI eficaz e atualizado, desafiei a empresa e reformulei processos que se mantinham por rotina, consegui identificar e responsabilizar funções concretas pelas atividades e contribui para consciência/cultura de controlos a todos os níveis e em todas as áreas da AstraZeneca, promovendo uma gestão participativa e melhor conhecimento das responsabilidades dos funcionários envolvidos no processo.

O facto do SCI ser global, concedeu-me paralelamente, a oportunidade de conhecer as realidades ao nível do controlo interno em outros países, como Espanha, Reino Unido e França.

Relativamente ao meu percurso dentro da AstraZeneca, avalio-o de forma positiva. Aprendi bastante, fiz um enorme esforço para ser bem sucedida e de facto, tive todo o apoio por parte da entidade no desenvolvimento deste relatório.

CONCLUSÃO

O SCI tem ganho cada vez mais importância quer para a organização das empresas quer para o desempenho das funções dos auditores e, apesar de controlo interno e auditoria interna não serem sinónimos, são conceitos que podem estar interligados (Fadzil *et al.*, 2005). Enquanto por auditoria interna se entende uma atividade capaz de avaliar o desempenho das operações de uma empresa, o controlo interno é mais abrangente, englobando um conjunto de sistemas de controlos a vários níveis organizacionais. Um SCI deve ser capaz de estipular diretrizes que orientem a auditoria interna no planeamento e execução dos seus procedimentos de auditoria.

Ao ter desempenhado as tarefas de revisão e monitorização do controlo interno no decorrer do estágio, posso afirmar que estas vão ao encontro da função de um Auditor Interno, que passa por avaliar a eficácia dos sistemas de controlo interno assim como o desempenho dos funcionários envolvidos no processo. O propósito dessa avaliação é verificar que o sistema implementado fornece segurança razoável de que os objetivos da organização serão atingidos de forma eficiente e económica. Deste modo, contribuí para a redução dos riscos a que a empresa está exposta e, consequentemente apoiei uma gestão mais eficiente capaz de promover a melhoria dos processos organizacionais. Adicionalmente, auxiliei os membros da administração fornecendo-lhes análises, avaliações, recomendações e comentários relativamente às atividades auditadas, que assenta noutro dos objetivos da auditoria interna. (Fadzil *et al.*, 2005)

O Controlo Interno apresentou-se como uma área muito desafiante nas suas diversas vertentes. O cerne do controlo interno é efetivamente o de mitigar os riscos associados à atividade da entidade. A conceção e implementação de um SCI pressupõe desde logo, um processo integrado ao negócio, que tem como finalidade ajudar a empresa/organização a atingir os objetivos definidos. Para tal deverá envolver toda a organização e todos os níveis hierárquicos.

Em suma, retenho, que um SCI tido por eficaz não se deve limitar ao objetivo fiabilidade do relato financeiro, antes deve-o extravasar para assegurar a eficiência das operações e a conformidade com as leis e regulamentos. Um controlo ineficiente ou até mesmo inexistente pode afetar diretamente as informações que dão suporte para a determinação de estratégias, com o propósito de obter vantagens competitivas.

Ao longo deste período fui capaz de criar valor para a entidade de acolhimento, com a motivação e empenho necessário para criar um ambiente de controlo interno, mostrando capacidade para conduzir o processo de revisão do controlo interno que permitiu implementar a nova ferramenta de controlo interno designada de FCAS.

Todo o meu trabalho poderá ser utilizado em futuras pesquisas relacionadas aos assuntos abordados, podendo constituir um ponto de partida para outros estudos. Também para a empresa de acolhimento, todo o meu trabalho poderá suportar possíveis auditorias independentes efetuadas pela equipa da global ou regional, o que sem dúvida contribui para a redução do tempo despendido pelos auditores, levando assim a uma maior eficiência no processo.

Como análise final deste trabalho, quero ressaltar que de nada vale possuir um SCI, sem manter colaboradores comprometidos e integrados com as finalidades da organização.

Este relatório permitiu-me ter um primeiro contacto com o mundo do trabalho e a sua elaboração constituiu uma forma de solidificar os conhecimentos adquiridos, sendo um fator fundamental para a minha formação. A realização deste estágio numa empresa como a AstraZeneca, foi por todas as razões uma experiência real e enriquecedora quer a nível pessoal como profissional. Atualmente sou *Control Owner* de 26 objetivos de controlos, o que traduziu o rigoroso e exaustivo esforço no trabalho desenvolvido na empresa ao longo destes 6 meses.

Face ao exposto, creio que todos os objetivos do presente trabalho foram atingidos. Adquiri conhecimentos e conheci a essência do que é o controlo interno numa empresa.

REFERÊNCIAS

- Arens, A., Elder, R. & Beasley, M. (2006). *Auditing and assurance services: An integrated approach*, 11nd ed. Prentice Hall
- Attie, W. (2007). *Auditoria Interna*, 2ª edição. São Paulo: Atlas
- Barbier, E. (1992). *Auditoria Interna. Como? Porquê?* Edições Cetop
- Castanheira, N. (2007). *Auditoria Interna baseada no Risco*. Estudo do caso português. Dissertação de Mestrado da Universidade do Minho.
- Costa, C. B. (2014). *Auditoria Financeira Teórica e prática*, 10ª Edição. Lisboa: Rei dos Livros
- Emmanuel, C., Otley, D. & Merchant, K. (1990). *Accounting for Management Control*, 2nd Edition. London: Chapman & Hall.
- Fadzil, F.H., Haron, H. & Jantan, M. (2005), Internal auditing practices and internal control system, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20, No. 8, pp. 844-66.
<http://www.freepatentsonline.com/article/Academy-Accounting-Financial-Studies-Journal/209353620.html>
- Loureiro, G. A. (2000). *Auditoria Operacional e de Gestão*, 5ª edição. Editoras Atlas.
- Marçal, N. & Marques, F. (2011). *Manual de auditoria e controlo interno no sector público*. Lisboa: Edições Sílado.
- Marques, J. M. (1997). *Auditoria e Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.
- Mendes, S. P. (2013). *Controlo Interno nas Empresas Madeirenses*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Morais, G. (2004). Como emerge a auditoria interna nas pequenas e médias empresas, em Portugal. *Comunicação apresentada ao X Congresso de Contabilidade*, Estoril.
- Morais, G., e Martins, I. (2013). *Auditoria Interna - Função e Processo*, 4ª edição. Lisboa: Áreas Editora.
- Pinheiro, J. L. (2014). *Auditoria Interna – Auditoria Operacional – Manual Prático para Auditores Internos*, 3.ª edição. Lisboa: Rei dos Livros.
- Rodrigues, S. (2013). *O contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz*. Dissertação de Mestrado em Auditoria, Instituto Superior de Contabilidade e Administração Do Porto.

- Schneider, A. (2009). The Nature, Impact and Facilitation of External Auditor Reliance on Internal Auditing. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, v. 13, n.4. Acedido em Dezembro, 2015, em:
- Tribunal de Contas (1999). *Manual de Auditoria e de Procedimentos*, Volume I. Lisboa.
- Wood, D. A. (2004). *Increasing Value Through Internal and External Auditor Coordination*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation. Acedido em Dezembro, 2015, em https://na.theiia.org/about-us/Public%20Documents/Sawyer_Award_2004.pdf

Outros, Normas, Diretrizes e Publicações de Apoio:

- AstraZeneca – Site Oficial, Acedido em Dezembro, 2015, em: <https://www.astrazeneca.com/>
- COSO (2007). *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. Sumário Executivo. Estrutura*. Acedido em Dezembro, em: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_portuguese.pdf
- COSO (2013). *Internal Control - Integrated Framework - Executive Summary*. Acedido em Dezembro, 2015, em: http://www.coso.org/documents/990025p_executive_summary_final_may20_e.pdf
- Diretriz de Revisão/Auditoria 410 (OROC). *Controlo Interno*. Acedido em Dezembro, 2015, em <http://www.infocontab.com.pt/download/DRA/DRA410.pdf>.
http://coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf
http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_portuguese.pdf
- International Standard on Auditing 240 (IFAC). *The Auditor's responsibilities relating to fraud in an audit of financial statements*. Acedido em Dezembro, 2015, em <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a012-2010-iaasb-handbook-isa-240.pdf>
- International Standard on Auditing 315 (IFAC). *Identifying and Assessing the risks of material misstatement through understanding the entity and its environment*. Acedido em Dezembro, 2015, em <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf>
- International Standard on Auditing 610 (IFAC). *Using the Work of internal auditors*. Acedido em Dezembro, 2015, em <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a034-2010-iaasb-handbook-isa-610.pdf>

- IPAI. (2009). *Enquadramento internacional de práticas profissionais de auditoria interna*. Lisboa: IPAI. Acedido em Dezembro, 2015, em http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf
- IIA. (2013) *Declaração de Posicionamento do IIA: As três linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles*, Acedido em Dezembro, 2015, em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Portuguese.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 – Preenchimento do *Template de Excel* após Revisão do Sistema de Controlo

	A	B		E
3		Unit name:	Portugal MC	
4				
5				
6		Unit Administrators		
7		PRID	Name	
8		KCSV966	Raquel Gordinho	
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16		Sign-off Levels		
17		Order	Level Name (e.g. CFO)	Person to sign-off for this level
18				PRID Name
19		1	Controller	KKLC936 Mafalda Vilarigues
20		2	CFO	KJNB008 Pedro Nunes
21		3		
22		4		
23		5		
24		6		
25		7		

Nome e PRID do
Administrador Local
da Ferramenta

Identificação dos Níveis
de Certificação (Nome,
PRID e Função)

O colaborador com nível 3 será
o ultimo a realizar o sign off na
ferramenta.

Figura 15 - Seleção dos Responsáveis Operacionais e Níveis de Certificação

Fonte: *Template de Excel* disponibilizado pela AstraZeneca Global.

	A	B	D
1	Ref	Process Name	Is Applicable
2	PAY	Accounts Payable	Yes
3	REC	Accounts Receivable	Yes
4	CPX	Capex	Yes
5	CAB	Cash & Banking	Yes
6	CTA	Clinical Trials	Yes
7	CON	Contingent Liabilities	Yes
8	CMD	Customer Master Data	Yes
9	DOA	Delegation of Authority	Yes
10	DES	Despatch Goods	Yes
11	FSC	Financial Statements Close	Yes
12	INV	Invoicing	Yes
13	MPC	Manufacturing & Product Costing	No
14	PRL	Payroll	Yes
15	PEN	Pensions	Yes
16	PUR	Purchase Order	Yes

Extensão da
Aplicabilidade
do Processo
de Negócio

Figura 16 - Seleção dos Processos Aplicáveis

Fonte: *Template de Excel* disponibilizado pela AstraZeneca Global.

	B	C	E
	FCF Reference	Control Objective Question	Applicable
1			
2	CAB001	What controls are in place to ensure that physical access to cheque stationery and cheque printing is restricted, to prevent unauthorised or fraudulent transactions?	Locally Operated
10	CAB009	What controls are in place to ensure that amounts being debited from AZ accounts by third parties are valid?	Locally Operated
60	FSC006	What controls exist to ensure that journals are completely and accurately captured in the local accounting system (including recurring journals) and that significant and non routine journals are reviewed and approved to confirm that they are valid?	Locally Operated
125	PAY001	What controls exist to ensure that invoices without a PO are valid?	Not Operated
145	PRL004	What controls exist to ensure that payroll is processed appropriately for leavers?	Locally Operated
188	TAE001	What controls are in place to ensure that all employees are aware of the Global T&E policy?	Locally Operated
192	TAE005	What controls are in place to ensure that employees cannot withdraw cash using their company credit card?	Not Operated Shared with GFS Shared with NGA Shared with E&Y Shared with Other
198	TAX002	What controls exist to ensure that the tax liability reported on each tax return is complete, accurate and valid?	Locally Operated
	VMD001	What controls exist to ensure that all new vendors are subject to appropriate due diligence before being set up on the system?	Locally Operated
204		This should include one time vendors.	
205	VMD002	What controls exist to ensure that details for existing vendors, in the Master Vendor List are valid and that inactive vendors are removed?	Shared with Genpact

Extensão da responsabilidade da execução do controlo

Figura 17 - Seleção da Extensão da Responsabilidade dos Controlos

Fonte: Template de Excel disponibilizado pela AstraZeneca Global.

	A	B	C	J	K
	Process	FCF Reference	Control Objective Question	Control Owner Name	Process Control Name
1					
10	CAB - Cash & Banking	CAB009	What controls are in place to ensure that amounts being debited from AZ accounts by third parties are valid?	Raquel Sousa	Susana Santos
16	CMD - Customer Master Data	CMD001	What controls exist to ensure that new customers have a suitable credit record / status	Edite Lobo	Cátia Ferreira
30	CPX - Capex	CPX004	What controls exist to ensure only valid expenses are capitalised, and that capex is completely and accurately recorded?	Manuel Coimbra	Susana Santos
34	CPX - Capex	CPX008	What controls exist to ensure that capital disposals are valid?	Marc Nowak	Susana Santos
41	CTA - Clinical Trials	CTA002	What controls are in place to ensure that accruals and other postings in the general ledger which originate from ACCORD are accurate and complete?	Manuel Coimbra	Susana Santos
128	PAY - Accounts Payable	PAY004	What controls exist to ensure the Accounts Payable ledger is comprised of complete, accurate and valid balances?	Raquel Sousa	Raquel Sousa
186	SOR - Sales Order	SOR003	What controls exist to ensure validity and accuracy of non-standard orders such as Free of Charge Orders, Sample Orders and Orders with Discounts?	Andreia Mouro	Mafalda Vilarigues
193	TAE - Travel & Expenses	TAE006	What controls are in place to ensure that appropriate credit limits have been set on employee's company credit cards?	João Dias	Susana Santos
194	TAE - Travel & Expenses	TAE007	What controls are in place to ensure that company credit cards are retrieved prior to staff leaving AstraZeneca?	João Dias	Susana Santos
196	TAE - Travel & Expenses	TAE009	What controls are in place to ensure that T&E costs are accurately recorded in the general ledger?	Manuel Coimbra	Susana Santos
198	TAX - Taxation	TAX002	What controls exist to ensure that the tax liability reported on each tax return is complete, accurate and valid?	Manuel Coimbra	Susana Santos
200	TAX - Taxation	TAX004	What controls exist to ensure that all local tax issues are managed to optimise the tax position?	Manuel Coimbra	Susana Santos
		Issues include local tax audit, transfer pricing etc.			
201	TAX - Taxation	TAX005	What controls exist to ensure that the calculation of the unit's tax liability is materially correct for reporting purposes?	Manuel Coimbra	Susana Santos
202	TAX - Taxation	TAX006	What controls exist to ensure that corporate finance transactions that have been undertaken with due consideration of tax implications?	Manuel Coimbra	Susana Santos

Responsável do Processo

Responsável do Controlo

Figura 18 - Identificação dos Responsáveis dos Processos e dos Controlos

Fonte: Template de Excel disponibilizado pela AstraZeneca Global.

	A	B	D	E	F
1	Ref	Process Name	Is Applicable	Risk Rating	Process Owner Role
2	PAY	Accounts Payable	Yes	Low	
3	REC	Accounts Receivable	Yes	High	
4	CPX	Capex	Yes	High	
5	CAB	Cash & Banking	Yes	Medium	
6	CTA	Clinical Trials	Yes	Low	

Classificação do Risco do Processo de Negócio

Figura 19 - Classificação do Risco conhecido dos Processos

Fonte: *Template de Excel* disponibilizado pela AstraZeneca Global.

	Objetivo de Controlo	Descrição da Atividade de Controlo	Frequência	Evidências de Validação	Risco de Controlo	
	A	B	E	H	R	
	Control Objective Reference	Question	Description (What do you do?)	Frequency (How often do you do it?)	Validation Procedures (How do you know it's working?)	Risk Rating
1	CAB010	What controls exist to ensure cheques received are safeguarded and are promptly banked?	All cheques received are logged by a finance team member and a daily control sheet is prepared which summarises the total received. An independent finance staff member signs the control sheet to confirm the total received.	Monthly	Check the reconciliation of the banking in close of the month. Ensure that any discrepancies were followed up.	High
8	CPX006	What controls exist to ensure that maintenance expenses are accurate and do not include items which should be	The Purchasing & Admin Manager reviews maintenance spend and compares actual with budget/expectation. Explanations are obtained for significant differences.	Half-Year	Analysis of the maintenance spend showing evidence of review.	Low
22	CPX009	What controls exist to ensure that fixed asset gains and losses are monitored to ensure they are completely and accurately recorded?	Included in monthly review of Operating Costs (see FSCP)	Monthly	Analysis of the gains and losses on disposal account in the GL showing evidence of reasonableness.	High Medium Low
24	CPX010	What controls exist to ensure the periodic confirmation of the existence of fixed assets?	No physical validations. List of fixed assets taken from SAP and cleaned every 2 years.	Annual	A copy or an extract from the fixed asset register signed off by the CFO.	Low
25	FSC014	What controls exist to ensure that foreign exchange revaluation and P&L variance analysis is recorded completely and accurately?	The cost centre review takes place each month/quarter/year and one of the cost centres that is reviewed within corporate adjustments is the foreign exchange revaluation and P&L variance analysis. This is an insignificant cost por Portugal.	Quarterly	Confirm that this has been reviewed as part of the cost centre review	Low
43	FSC015	What controls exist to ensure that Balance Sheet Accounts are completely and accurately recorded and represent valid recoverables/liabilities?	The balance is reviewed by Genpact on a monthly basis. On a quarterly basis, the Portugal MC have a thorough review of each balance sheet account. Finance Coordinator should review the reconciliation of General Ledger balance sheet accounts.	Quarterly	Confirm that the quarterly review has taken place with any exceptions being followed up on.	Low

Figura 20 - Revisão dos Controlos e Avaliação dos Riscos Residuais

Fonte: *Template de Excel* disponibilizado pela AstraZeneca Global.

Anexo 2 – Reportes Extraídos da Ferramenta no âmbito da Monotorização da Avaliação dos Controlos Internos.

Reports
Control Detail Report
Overdue Controls Report
Global Report
Consolidation Report
Control Objective Report
Control Report
SOx Control Report
Signed off Controls

Figura 21 - Tipos de Relatórios disponibilizados pelo FCAS

Fonte: *Template de Excel* disponibilizado pela AstraZeneca Global.